

Contribución a la marca país a través de la sostenibilidad de los procesos productivos en Chile: Empresas B Corp

Contribution to the country brand through the sustainability of production processes in Chile: B Corp

Ángel Acevedo-Duque

Académico e investigador del Grupo de Investigación de Estudios Organizacionales Sostenibles (GIEOS) Universidad Autónoma de Chile, Chile
angel.acevedo@uautonoma.cl
<https://orcid.org/0000-0002-8774-3282>

Agustín Pablo Álvarez-Herranz

Profesor de Economía Aplicada, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Castilla la Mancha, Cuenca, España
agustin.alvarez@uclm.es
<https://orcid.org/0000-0003-1438-2495>

Wileidys Artigas

Profesora e investigadora High Rate Consulting, USA
Universidad del Zulia, Venezuela
Universidad Rafael Belloso Chacin, Venezuela
wileidys.artigas@urbe.edu.ve
<https://orcid.org/0000-0001-6169-5297>

Recibido: 14/07/23 **Revisado:** 24/08/23 **Aprobado:** 01/09/23 **Publicado:** 01/10/23

Resumen: el objetivo de este artículo es evidenciar la existencia de empresas que contribuyen a la marca país mediante la incorporación de mecanismos sostenibles en sus procesos, a la vez que generan utilidades y valor social. La investigación se realizó mediante una metodología mixta y método naturalista en cinco fases. Se analizaron 425 empresas en Chile, utilizando el directorio de la Corp B en América Latina y el Caribe. Los principales hallazgos revelan que la pandemia mundial y la situación económica han impulsado la adopción del modelo de Corporación B, enfocando en el bienestar social, crecimiento económico y preservación de recursos naturales. Este estudio destaca la contribución de las empresas B a la marca país en Chile. Estas organizaciones son reconocidas por su compromiso con la sustentabilidad, su impacto social y su capacidad para proyectar la imagen país a nivel global. Sus prácticas empresariales innovadoras y responsables las convierten en agentes clave para el desarrollo sostenible. El alcance se ha limitado al contexto chileno, lo que podría restringir la extrapolación a otras áreas geográficas, con la existencia de 4000 empresas con certificación B Corp a nivel internacional. Los resultados aportan conocimiento a las ciencias administrativas y sociales, proporcionando una comprensión de cómo estas generan valor a la trilogía de sostenibilidad y su vez contribuir a la marca país, lo que puede servir de base para futuros estudios y estrategias empresariales.

Palabras clave: empresas B, cop b, marca país, sostenibilidad, producto, servicio, procesos productivos.

Cómo citar: Acevedo-Duque, Á., Álvarez-Herranz, A. P. y Artigas, W. (2023). Contribución a la marca país a través de la sostenibilidad de los procesos productivos en Chile: Empresas B Corp. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 253-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.05>

Abstract: this article aims to demonstrate the existence of companies that contribute to the country brand by incorporating sustainable mechanisms into their processes, while generating profits and social value. The research was carried out using a mixed methodology and naturalistic method in five phases. 425 companies in Chile were analyzed, using the Corp B directory in Latin America and the Caribbean. The main findings reveal that the global pandemic and economic situation has prompted the adoption of the B Corporation model, focusing on social welfare, economic growth, and preservation of natural resources. This study highlights the contribution of B Corps to the country brand in Chile. These organizations are recognized for their commitment to sustainability, their social impact, and their ability to project the country's image globally. Their innovative and responsible business practices make them key agents for sustainable development. The scope has been limited to the Chilean context, which could restrict extrapolation to other geographical areas, with the existence of 4,000 companies with B Corp certification internationally. The results contribute knowledge to the administrative and social sciences, providing an understanding of how they generate value to the sustainability trilogy and in turn contribute to the country brand, which can serve as the basis for future studies and business strategies.

Keywords: B companies, B cop, country brand, sustainability, product, service, production processes.

Introducción

Es esencial que las empresas se alineen con la identidad y los valores de su país para que su contribución a la marca nacional sea genuina y consistente. La colaboración estrecha con el gobierno y otras organizaciones pertinentes puede amplificar los esfuerzos destinados a promover la imagen del país, permitiendo alcanzar resultados más impactantes y efectivos (Pecotich y Ward, 2007; Sánchez-Ortega *et al.*, 2021). Esta investigación se basa en la premisa de que las empresas que ofrecen productos y servicios sostenibles pueden contribuir a solucionar problemas sociales, económicos y ambientales a través del impacto ambiental reducido, innovación y eficiencia, responsabilidad social, cadena de suministro ética, fomento del cambio cultural, atracción de talento, entre otros. Un país se convierte en una marca cuando logra establecer una identidad distintiva y reconocible a nivel global, basada en sus atributos culturales, históricos, turísticos, económicos y sociales (Abramovay *et al.*, 2013). Al construir una marca país sólida, la nación puede proyectar una imagen positiva y coherente que atraiga a inversores, turistas y socios internacionales.

La marca país refleja la reputación de la nación y sus productos, servicios y valores, lo que fortalece su competitividad en la arena internacional y facilita la apertura de nuevas oportunidades económicas y diplomáticas. Según Silva (2013), las empresas B en América Latina no solo generan beneficios para los empresarios, sino también para sus grupos de interés (*stakeholders*) y para la nación en la que ofrecen sus bienes y servicios. Este modelo de negocio recalca el interés de que

las organizaciones asuman la corresponsabilidad de los resultados positivos-negativos que están afectando a la sociedad y al planeta.

Chile, como nación, ha establecido un precedente en la innovación empresarial y en la evolución de los mercados en esta era del conocimiento. En este contexto, se ha reconocido la necesidad de incorporar nuevos mecanismos como parte de los modelos de gestión, las estrategias innovadoras y las políticas públicas orientadas hacia la contribución sostenible de las empresas (Suárez *et al.*, 2017). El origen de este interés se remonta a 2015 con la creación del Consejo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030. Un objetivo central de ese consejo es transformar los patrones de producción y consumo en la sociedad (Suárez *et al.*, 2017; De Oliveira *et al.*, 2019).

Aunque las iniciativas dirigidas hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no son novedosas en Chile, son las corporaciones B las que están emergiendo como exponentes de estas ideas. Estas empresas certificadas, que fusionan propósito y ganancia, se erigen como actores clave que influyen notablemente en la percepción de la nación (B Lab, 2020); además, su marco regulador les exige considerar el impacto de sus decisiones en relación con sus empleados, clientes, proveedores, comunidad y entorno ambiental.

Las circunstancias desafiantes que las empresas enfrentaron en el contexto del Covid-19 en Chile, las impulsó a buscar formas de adaptación y respuestas concretas para mantenerse en el tiempo (Bianchi *et al.*, 2020). Es por esta razón, que las empresas B han tomado la iniciativa de brindar apoyo, cada una desde su ámbito de experiencia, a través de diversas iniciativas con un

objetivo común: mitigar los efectos de la crisis global y mantener su sostenibilidad a largo plazo. Impulsando el pensamiento sostenible en Chile desde el 2014 asisten al resguardo de los recursos naturales, promueven la educación en sostenibilidad, el impacto social y el crecimiento del factor económico de la nación (Bianchi *et al.*, 2020). Para efectos científicos, el objetivo de esta investigación es evidenciar la existencia de empresas que contribuyen a la marca país a través de la sustentabilidad de sus procesos. Además, se examina el impacto de estas empresas en la resolución de problemas de crisis sociales causadas por factores externos y desafíos medioambientales existentes.

Los hallazgos de esta investigación plantean un desafío a investigaciones previas, ya que han identificado una relación entre el estigma y su manifestación en organizaciones de este tipo (Sanchís Palacio *et al.*, 2020). Estos hallazgos se vinculan con distintas teorías empresariales, como la teoría de recursos y capacidades, la teoría de los *stakeholders* y el enfoque de la creación de valor compartido (CVC), lo que proporciona una sólida fundamentación (Saiz-Álvarez *et al.*, 2020). El estudio se basa en una metodología mixta, dado que en la actualidad el desarrollo sostenible es un proceso cualitativo y cuantitativo de cambio social que impulsa el crecimiento económico, la conservación ambiental y la equidad social, lo que asegura un enfoque integral en el análisis de los datos recopilados.

La Marca país a través de la sustentabilidad organizacional

La sostenibilidad organizacional desempeña un papel de vital importancia en la construcción de la marca país (Sevin, 2014). Cuando una organización adopta prácticas sustentables, manifiesta su compromiso hacia la preservación de los recursos naturales, el bienestar social y la responsabilidad corporativa (Lim *et al.*, 2020), contribuyendo a robustecer la imagen de la entidad y la percepción del país en términos de sostenibilidad y desarrollo sostenible. La marca de un país constituye un sistema intrincado que engloba diversos conceptos interrelacionados (Pecotich y Ward, 2007). La gestión de una marca implica comprender que no es un elemento estático, sino

un ente dinámico y vivo, en consonancia con las ciudades y naciones que representa (Lim *et al.*, 2020). La edificación de una marca integral de una ciudad o país se apoya en tres pilares esenciales: el entorno de gestión, la estructura de la marca y la construcción de vínculos.

La sociedad del siglo XXI encuentra una necesidad imperante en la integración del desarrollo sostenible en su cotidianidad, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos e institucionales para potenciar la calidad de vida (Suárez *et al.*, 2017). A pesar de que el término de desarrollo sostenible ganó popularidad en la década de 1990, su ejecución ha experimentado cierto desgaste y, en ocasiones, su definición y acción colectiva no son del todo claras. No obstante, la sostenibilidad organizacional emerge a través de empresas que, al comercializar productos y servicios, abordan las necesidades actuales sin comprometer el futuro y aportan positivamente a la percepción de la marca país (Salgado-Beltrán y Beltrán-Morales, 2011; Esteves y Fernandes, 2016). Al articular la sostenibilidad organizacional con la construcción de la marca país, se establece un vínculo sólido entre la reputación empresarial y la imagen nacional, generando un efecto que amplifica los beneficios de ambas. En este sentido, la labor de estas empresas no solo trasciende lo económico, también proyecta valores y compromisos fundamentales que reflejan la identidad y visión de la nación en el panorama global.

Empresas que contribuyen a la marca país: servicios y productos sostenibles

En el ámbito empresarial, ciertas compañías se destacan por su contribución positiva a la imagen y reputación de un país (Lim *et al.*, 2020). Estas empresas se caracterizan por su excelencia, innovación, responsabilidad social y contribuciones al desarrollo económico (Barua y Ioanid, 2020). Los consumidores buscan compañías transparentes en sus prácticas, proporcionando información clara sobre la cadena de suministro, ingredientes utilizados e impactos ambientales asociados con sus productos y/o servicios. Esta noción refleja la utilización de bienes, productos y servicios que satisfacen necesidades básicas y mejoran la cali-

dad de vida, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras.

El concepto de empresas que contribuyen a la marca país ha ganado popularidad en las últimas décadas (Salgado-Beltrán y Beltrán-Morales, 2011; Harrison *et al.*, 2016). El consumo sustentable no se trata solo de consumir, sino de reducir el uso de energía y recursos en el proceso de producción (Gasco *et al.*, 2020). Los productos sustentables abarcan una amplia gama de artículos que se destacan por su reducido impacto ambiental, social y/o ético (Donadei, 2019). Estos productos generan impactos menos negativos a nivel social, ambiental y económico a lo largo de toda su cadena de valor (Rodrigo-Cano *et al.*, 2019).

Las empresas B, en particular en Chile, muestran un creciente interés en el desarrollo de productos y/o servicios sostenibles (Bianchi *et al.*, 2020). Este enfoque no debe considerarse meramente como filantropía, sino como una nueva forma de evaluar el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: económica (rentabilidad a largo plazo), social (impactos internos y externos), ambiental (cuidado del medio ambiente y recursos naturales) e institucional (cultura empresarial) (Suárez *et al.*, 2017, Mejía-Giraldo, 2020) (tabla 1).

Empresas B: Corp B en Chile certificadas

La evaluación para la certificación B Corp es llevada a cabo por una organización independiente

Figura 1
Modelo de certificación para empresas B



llamada B Lab. Al obtener la certificación, estas empresas se comprometen legalmente a tomar decisiones considerando no solo el bienestar financiero, también el impacto al cuidado de los recursos naturales (B Lab, 2017). Esto implica que los directivos deben considerar aspectos sociales y ambientales al tomar decisiones, no solo el beneficio económico. Con el aumento del valor que la sociedad otorga a la responsabilidad social y ambiental, el movimiento de las empresas B ha ganado impulso en los últimos años y ha captado la atención de líderes mundiales (Chen y Kelly, 2015).

En el contexto del desarrollo sostenible, las empresas pueden contribuir mediante la creación de innovaciones que impacten positivamente el mercado y la sociedad (Paeleman *et al.*, 2023), la innovación entendida como el proceso de descubrimiento, creación, evaluación y exploración de oportunidades para desarrollar bienes y servicios que impulsen el desarrollo sostenible. Estas oportunidades son analizadas desde una perspectiva académica considerando cómo son reconocidas, desarrolladas y exploradas para ofrecer bienes y servicios de valor económico, social y ecológico.

Para obtener la certificación, las empresas deben someterse a un riguroso proceso de evaluación en el que se mide el impacto que generan en cinco áreas clave del modelo de negocio: Gobernanza, Trabajadores, Medio Ambiente, Comunidad y Clientes, como se muestra en la figura 1 (Zebryte y Jorquera, 2017).

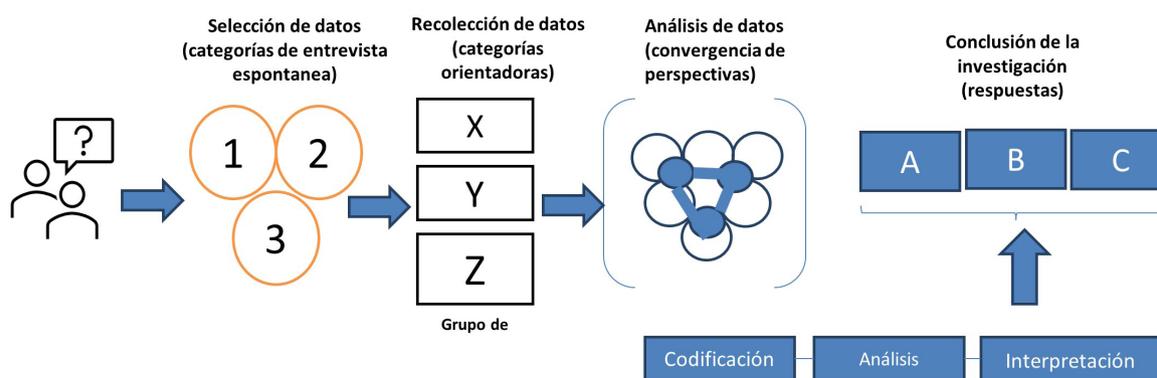
Materiales y método

La metodología de investigación adoptada en este estudio es mixta (Bianchi *et al.*, 2020). Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó tanto el enfoque fenomenológico como la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (1990), con el objetivo de respaldar una perspectiva argumentativa hacia la protección de la representación de la realidad de un país y el aporte de las organizaciones ante los desafíos de la sostenibilidad. En esta línea, el enfoque mixto se enmarcó en

una orientación naturalista, siguiendo el procedimiento delineado por González-Díaz *et al.* (2021). Estos autores estructuraron el análisis en cinco fases, como se presenta en la figura 2. La metodología se apoyó en la combinación de la teoría fundamentada con datos provenientes de una base de más de 4000 organizaciones listadas en el Registro del Sistema B Corp a nivel global. De este conjunto, 425 organizaciones se encuentran en Chile, abarcando el período comprendido entre 2014 y 2023.

Figura 2

Diagrama procedimental de la ruta cualitativa-naturalista para estudios gerenciales de González-Díaz *et al.* (2021)



Etapa 1. Población y Pregunta Problema (PPP): a nivel mundial existen más de 4000 empresas B certificadas de las cuales 1000 se encuentran en América Latina y el Caribe, para efectos de la investigación se exploraron 425 empresas como muestra representativa, con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza de 95 % y 50 % de heterogeneidad dado a la información encontrada en el directorio de empresas B. El estudio responde a tres preguntas claves ¿Cuáles son los mecanismos incorporados por las empresas que contribuyen a la marca país a través de la sustentabilidad de los procesos productivos? ¿En qué medida las empresas B en Chile se convierten en embajadoras de la identidad y los valores del país en el escenario global? ¿Cuál es el impacto de las empresas B en abordar problemas de crisis sociales causadas por la globalización y desafíos medioambientales en la comunidad?

Etapa 2. Entrevistas Espontáneas Catoriales (EEC): estas fueron extraídas del directorio oficial de las empresas B donde los informantes claves expresan sus experiencias al gestionar una empresa de este tipo, para luego poder determinar las categorías orientadoras. Los documentos de las entrevistas no se encuentran en este documento por economía del espacio.

Etapa 3. Categorías orientadoras (CO): tomando en consideración las respuestas de los informantes clave de las diferentes empresas objeto de estudio, y bajo los siguientes criterios: Propósito (pc01), partes interesadas y grupos de interés (pc02), contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano (pc03), certificación (pc04) Impacto a la marca país (pc05), posteriormente se realizó una nube de palabras para determinar una codificación por grupo y poder establecer las CO, que responden a las empresas que contribuyen

a la marca país a través de la sustentabilidad de los procesos productivos. La distribución de la unidad de análisis se presenta en la tabla 1.

Etapas 4. Convergencia (C): la convergencia de informantes es agrupada de acuerdo con las categorías orientadoras mediante las citas y códigos abiertos. Con ello, se estableció una red semántica donde destaca el enraizamiento y la densidad de cada categoría, para posteriormente evaluar el índice de concurrencia. Finalmente, se establece el manejo de discurso que evidencia la teoría fundamentada desde hallazgos empíricos, el cual indica el rango promedio de menciones del enraizamiento y la densidad, para determinar aquellos indicadores que se encuentren por encima del promedio y con ello poder dar una interpretación de resultados.

Etapas 5. Análisis e interpretación de resultados (AIR): para alcanzar el objetivo del estudio, se utilizó el software Atlas.Ti9 para obtener redes semánticas con códigos abiertos, tablas de enraizamiento y densidad, diagrama de Sankey y cálculo de emergencia con datos cuantitativos. Estos pre-códigos fueron complementados con códigos adicionales (codificación axial, acxx) que se interpretaron como funciones emergentes y de relación, como “causa-efecto”, “dependencia”, “si-

nergia” e “influencia”. Estos análisis permitieron formular una propuesta final resultante (rpxx).

Unidad de análisis

Se ha utilizado el Directorio de Empresas B en América Latina y el Caribe, para contactar a CEOs y gerentes que trabajan en Empresas B. Para efectos de la presente investigación y en resguardo de los criterios éticos solo se hará énfasis en la cantidad de empresas existentes en Chile, considerando criterios de selección determinados en la tabla 1. Recalcando en la tabla 1 sus características, incluido el impacto según la medición y estándares de B Lab. (2022). Según la evaluación de impacto B es del 1-100, se obtiene una puntuación general según las acciones que realice la empresa. La Corp B, trabaja con una puntuación media de las empresas ordinarias que completan la evaluación. Desde los indicadores del modelo de negocios, gobernanza, trabajadores, Comunidad, Ambiente, Clientes y subindicadores como Puntuación general de impacto B, califica para la certificación B Corp, Este impacto sirve como una hoja de ruta para evaluar y crear caminos de mejora post crisis e incrementar el impacto positivo de las empresas que tienen este sentido de pertenencia hacia el crecimiento económico, desarrollo social y resguardo a los recursos naturales (ver tabla 1).

Tabla 1
Empresas B dedicadas a productos y servicios sustentables en Chile

Industria	Cantidad de empresas	Certificación	Producto	Servicios	Áreas de Impacto	Impacto	Empresas en Evaluación
Agencia Consultora y Asesoría	69	2014	13	56		37/13/7	12
Productos Sustentables	54	2016	33	21		27/12/11	4
Educación	41	2017	32	9		26/6/3	6
Reciclaje	31	2019	17	14	Clientes/ Medio Ambiente/ Comunidad	19/6/6	3
Comunicación y Marketing	25	2020	8	17		10/4/3	8
Apoyo y Emprendimiento	21	2022	5	16		13/3/2	3
Alimentación	16	2015	12	4		9/6/2	
Agricultura Ganadería o Agroindustria	19	2018	12	7		12/2/2	3

Industria	Cantidad de empresas	Certificación	Producto	Servicios	Áreas de Impacto	Impacto	Empresas en Evaluación
Agricultura Ganadería o Agroindustria	19	2018	12	7		12/2/2	3
Recursos Humanos	15	2015		15		13/3/1	1
Turismo Hotelaría	18	2016	5	13		6/5/4	3
Diseño	17	2019	8	9		5/4/4	4
Construcción E Inmobiliaria	17	2020	5	12		8/3/2	5
Exportaciones	12	2019	9	3		6/2/1	3
Financiamiento e Inversión	11	2021	1	10	Clientes/ Medio	8/2	1
Empleabilidad	9	2022		9	Ambiente/ Comunidad	7	2
Tecnología e Informática	9	2022	1	9		4/3	2
Textil, Vestuarios y Accesorios	11	2022	7	4		2/6/4	1
Comercio Electrónico	10	2022	6	4		4/4/1	1
Energía	11	2022	4	6		3/5/1	2
Gestión Comunitaria	9	2022	2	7		6/2/!	3
Total	425	-	180	245	-	-	67

Nota. Elaboración propia con base del Sistema de Empresas B en Latinoamérica y el Caribe.

La tabla 1 muestra las empresas B en Chile dedicadas a la comercialización de productos y prestación de servicios certificadas desde el 2014 al 2022, es importante mencionar que dada la rigurosidad muchas de ellas son supervisadas anualmente, resultando 425 organizaciones sustentables que participan en estas categorías, evidenciando que las dificultades más desafiantes de la sociedad no son determinadas solo por actores del Estado y las empresas, sino también por otras organizaciones que empoderan la economía de una nación (Nigri y Del Baldo, 2018).

Resultados

Basándose en la teoría fundamentada y tras analizar diversas empresas, se encontró que estas combinan las utilidades económicas, sociales y ecológicas junto con el desarrollo social para crear un modelo de producción que se define por el impacto de la empresa en cuatro componentes clave: propósitos, partes interesadas, contribución social y certificación. Luego de realizadas las entrevistas, estas fueron analizadas en el Atlas.Ti9, permitiendo crear una nube de palabras permitiendo una identificación rápida y visual de conceptos relacionados con el modelo y la filosofía de las Empresas B (Saiz-Álvarez *et al.*, 2020) (ver figura 3 y 4).

Figura 3
Nube de palabras



El análisis de la nube de palabras puede permitir una identificación rápida y visual de conceptos relacionados con la filosofía de las Em-

presas B, estos términos son fundamentales para la investigación y sirven de base para un análisis más profundo (ver figura 4).

Figura 4
Modelo de impacto empresarial



El modelo de impacto empresarial precisa tener un propósito bien definido, este debe ser claro y estar alineado con la generación de un impacto positivo en términos económicos y sociales, además de estar relacionado con la creación de un valor sostenible en las naciones que apuntan a ser referentes. La identificación de las partes interesadas está relacionada con las expectativas que se tienen como empleados, clientes, provee-

dores, comunidades locales y medioambiente, con esto el modelo permitirá abordar las necesidades de las partes involucradas. Por otro lado, la certificación representa una validación externa con reconocimiento oficial que avala que una empresa cumple con los estándares y criterios relacionados con un impacto social, ambiental o ético.

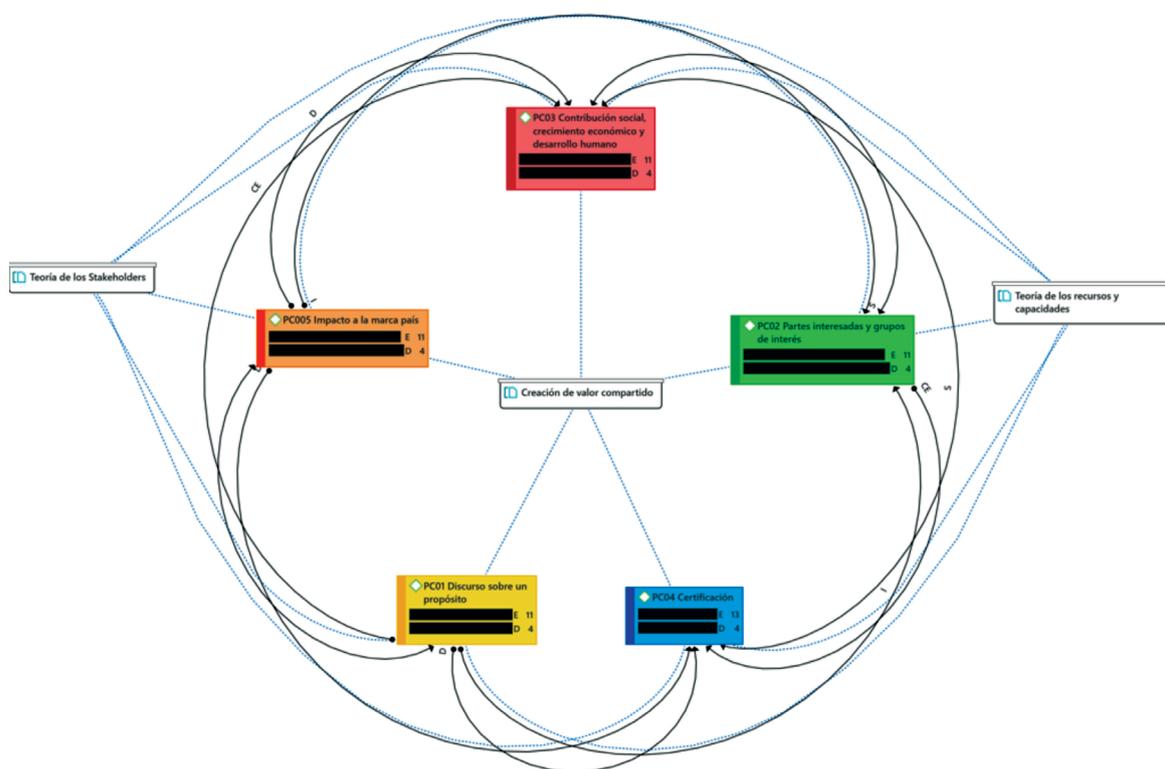
Tras el análisis cualitativo de las entrevistas a los informantes claves, se genera la siguiente red

semántica (figura 5), que ilustra la construcción de significados a partir de los discursos de los entrevistados, según los siguientes códigos de grupo: Discursos sobre un propósito (PC-01),

Partes interesadas y grupos de interés (PC-02), Contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano (PC-03), Certificación (PC-04) y Decisión de Impacto (PC-05).

Figura 5

Convergencia de testimonios y relacionamiento



En la red semántica se establecen conexiones interrelacionadas entre los cinco códigos de grupo: “partes interesadas y grupos de interés”, “discurso sobre un propósito”, “contribución social”, “crecimiento económico y desarrollo humano” y “certificación e impacto en la marca país”. La teoría de los *stakeholders* resulta fundamental para comprender las expectativas, necesidades e intereses que engloban a las partes interesadas y grupos de interés pertinentes. Esta teoría sienta las bases para la identificación de las partes interesadas clave y para la comprensión de cómo sus perspectivas se entrelazan con los

diversos aspectos abordados en cada uno de los códigos. Del mismo modo, la teoría de los recursos y capacidades aborda la manera en que una organización aprovecha sus recursos internos y habilidades para alcanzar sus objetivos y ventajas competitivas. En este contexto, es esencial identificar los recursos y capacidades necesarios en la ejecución de iniciativas relacionadas con el “discurso sobre un propósito” y la “contribución social”. Esta teoría provee un lente a través del cual se puede analizar cómo las organizaciones movilizan sus recursos para respaldar sus acciones y contribuciones hacia un propósito y beneficios sociales concretos.

Tabla 2

Categorías orientadoras, códigos de grupo y categorías emergentes

Enfoque hermenéutico	Categoría orientadora	Codificación	Código de grupo	Categoría emergente
Empresas B Corp (productos y servicios)	Teoría de los stakeholders	PC01	Discursos sobre un propósito	•
		PC02	Partes interesadas y grupos de interés	
	Teoría de los recursos y capacidades	PC03	Contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano	
	Creación de valor compartido	PC04	Certificación	
		PC05	Impacto a la marca país	•

La tabla 2 explica la ruta de investigación a seguir, donde las categorías orientadoras (CE) dirigen el rumbo del estudio, a partir de ellas se detalla a continuación los discursos obtenidos por los informantes y la interconexión que existe entre ellos a manera de códigos de grupo (CG)

para poder así determinar las categorías emergentes (CEM).

Análisis de categoría orientadora para los stakeholders

Tabla 3

Relacionamiento código documento para la teoría de los stakeholders

Categoría orientadora	C Gr=13		CSCEDH Gr=11		DP Gr=11		IMP Gr=11		PI Gr=11		Totales	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
TSH Gr=30; GS=18	3	10.00 %	2	6.67 %	11	36.67 %	4	13.33 %	10	33.33 %	30	100 %

Nota. Extraído de Atlas.ti9.

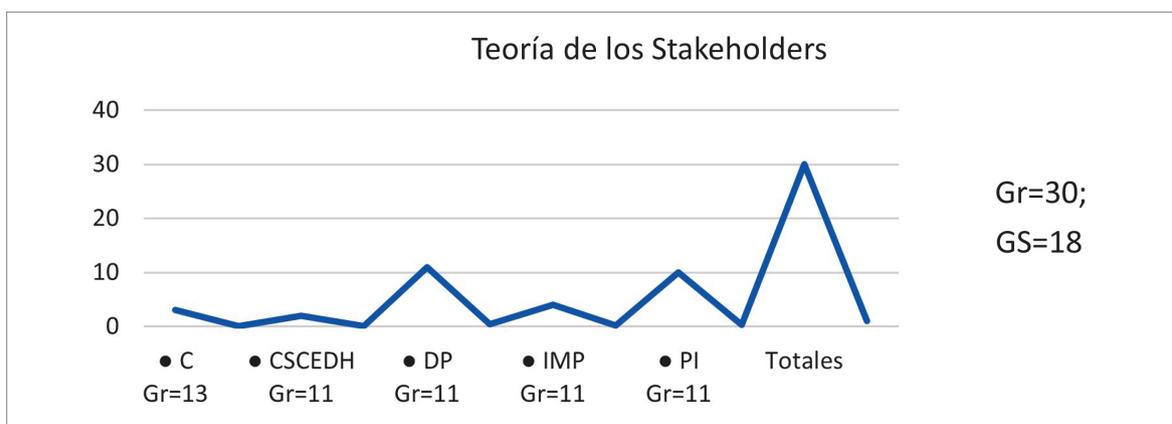
Para la teoría de los stakeholders se obtuvieron (GS) 18 documentos relacionados con un total de (Gr) 30 citas. La certificación obtuvo tres menciones con el equivalente al 10 %; la contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano con dos citaciones representado por el 6.67 %; discurso con propósito con 11 opiniones y un 36.67 %; impacto a la marca país con cuatro citas y un 13.33 %; y partes interesadas y grupos de interés con 10 menciones y un 33.33% relativo.

Con base en estos resultados, se puede observar que la categoría emergente “discursos sobre un propósito” destaca con un 36.67 %, ya que todos los informantes resaltaron la importancia que este tema tiene para las empresas B.

El análisis del gráfico permite identificar en su punto más alto los discursos con propósito que destacaron en menciones y para los que se considera como categoría emergente.

Gráfico 1

Categoría emergente para la teoría de los stakeholders



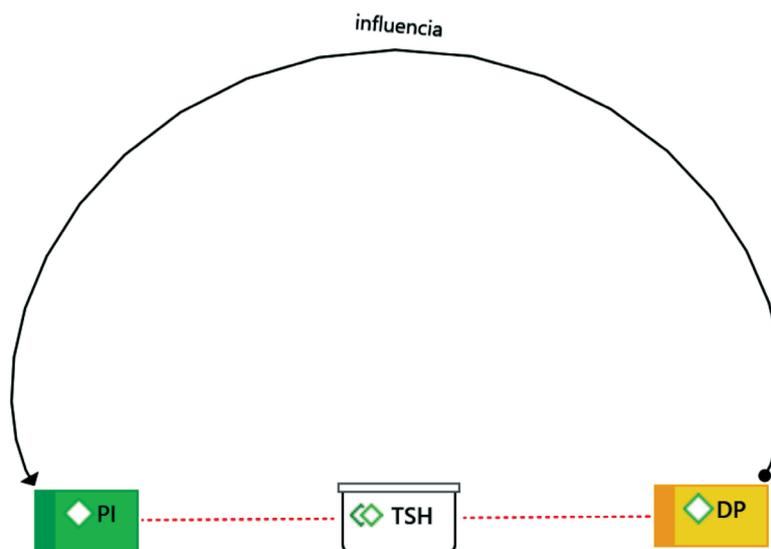
Discurso sobre un propósito (PC01)

Las B Corp son un innovador tipo de organizaciones que buscan el bien común a través de la actividad económica lucrativa. Su enfoque va más allá del beneficio económico, ya que también se centran en la creación de impacto social y ecológico positivo. Estas empresas se destacan por

mantener elevados estándares de transparencia y rendición de cuentas. Al igual que las empresas civiles, su objetivo es utilizar el poder de la empresa para generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. A continuación, mostrarán los testimonios que fueron recogidos, evidenciando los pre-códigos de las empresas B en Chile (ver figura 6).

Figura 6

Red semántica de la teoría de los stakeholders



La densidad (D) refiere a los códigos que siempre estarán relacionados entre sí con un valor de 4, el enraizamiento (E) señala que del total infor-

mantes clave únicamente 11 entrevistados opinaron respecto a los discursos sobre un propósito (DP) y partes interesadas y grupos de interés (PI).

La forma en la que reciben estos códigos influencia uno del otro es debido a que no solamente se debe tener un propósito de éxito financiero, sino que también se consideran las acciones realizadas que intervienen en los grupos de interés.

Partes interesadas y grupos de interés (pc02)

Como analogía, se observa la intención de utilizar las fuerzas del mercado para abordar proble-

mas sociales y/o ambientales en las comunidades en las que operan (Groppa y Sluga, 2015). Esta respuesta se materializa a través de los productos y servicios que ofrecen, así como, mediante sus prácticas laborales y ambientales. Quizás la diferencia más notable entre ambos grupos radique en el enfoque hacia procedimientos formales y objetivos para cumplir con su misión específica.

Análisis de la teoría de los recursos y capacidades

Tabla 4

Relacionamiento código documento para la teoría de los recursos y capacidades

Categoría orientadora	C Gr=13		CSCEDH Gr=11		DP Gr=11		IMP Gr=11		PI Gr=11		Totales	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
TRC Gr=19; GS=11	3	15.79 %	8	42.11 %	3	15.79 %	2	10.53 %	3	15.79 %	19	100 %

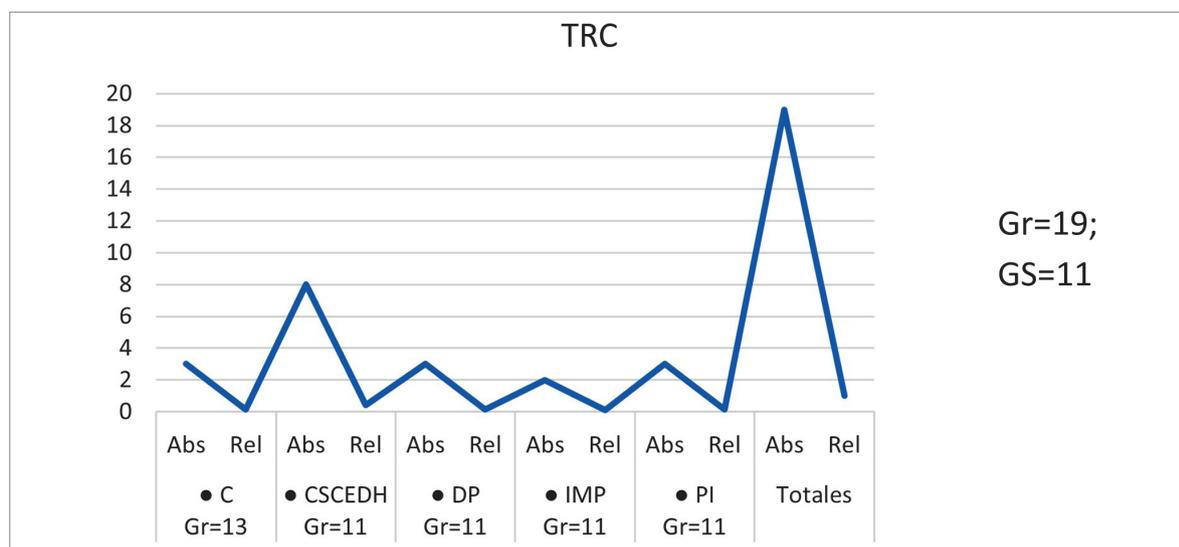
Como se observa en la tabla 4, para la teoría de los recursos y capacidades se obtuvieron (GS) 11 documentos relacionados con un total de (Gr) 19 citas. La certificación obtuvo tres menciones con el equivalente al 15.79 %; la contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano con ocho citaciones representado por el 42.11 %; discurso con propósito con tres opiniones y un

15.79 %; impacto a la marca país con dos citas y un 10.53 %; y partes interesadas y grupos de interés con tres menciones y un 15.79 % relativo.

Con estos resultados, se observa que las contribuciones sociales, el crecimiento económico y el desarrollo humano son una categoría emergente con un 42,11 %, lo que pone de manifiesto la importancia que se da a la teoría analizada.

Gráfica 2

Categoría emergente para la teoría de los recursos y capacidades

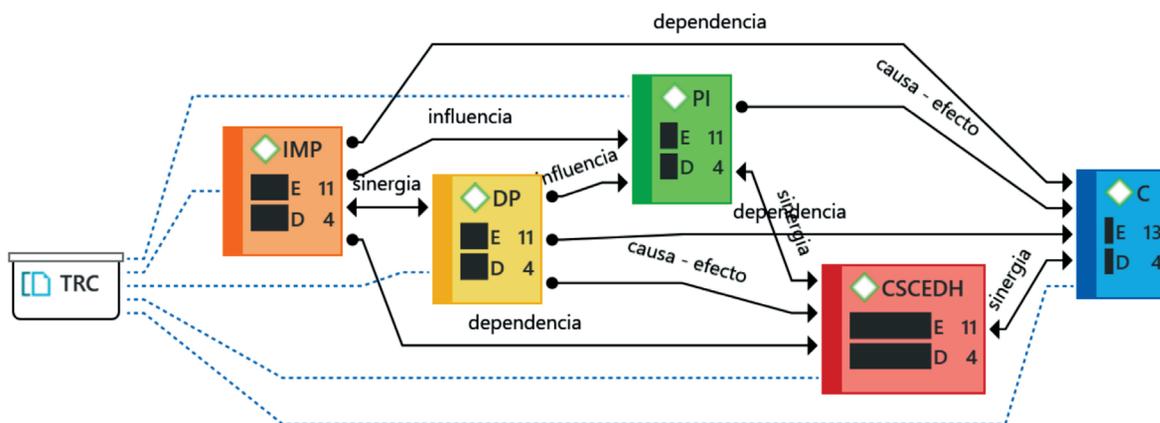


El análisis del gráfico permite identificar en su punto más alto a las contribuciones sociales, crecimiento económico y desarrollo humano con mayor citación y para lo cual es considerado como categoría emergente.

Contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano (pc03)

Este tipo de organizaciones comparten muchos puntos en común con las de Economía del Bien Común (EdC), aunque también presentan algunas diferencias (Palacio y Climent, 2018). Una similitud destacada es la intención de utilizar las fuerzas del mercado para abordar problemas sociales y/o ambientales en las comunidades en las que operan (ver figura 7).

Figura 7
Teoría de los recursos y capacidades



La densidad (D) refiere a los códigos que siempre estarán relacionados entre sí con un valor de 4, el enraizamiento (E) señala que del total de informantes clave 11 documentos arrojaron datos relacionados con la forma en que se involucran ya sea de manera dependiente, haciendo sinergia o ejerciendo causa-efecto. El impacto de la marca país está relacionado con la certificación como una causa efecto; influye en las partes

interesadas y grupos de interés; hace sinergia con los discursos con propósito y depende de las consideraciones sociales, crecimiento económico y desarrollo humano, este último a su vez hace sinergia con las partes interesadas.

Análisis de la teoría de creación de valor compartido

Tabla 5
Relacionamiento código documento para la creación de valor compartido

Categoría orientadora	C Gr=13		CSCEDH Gr=11		DP Gr=11		IMP Gr=11		PI Gr=11		Totales	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
CVC Gr=34; GS=20	10	29.41 %	5	14.71 %	6	17.65 %	11	32.35 %	2	5.88 %	34	100 %

Para la creación de valor compartido se obtuvieron (GS) 20 documentos relacionados con

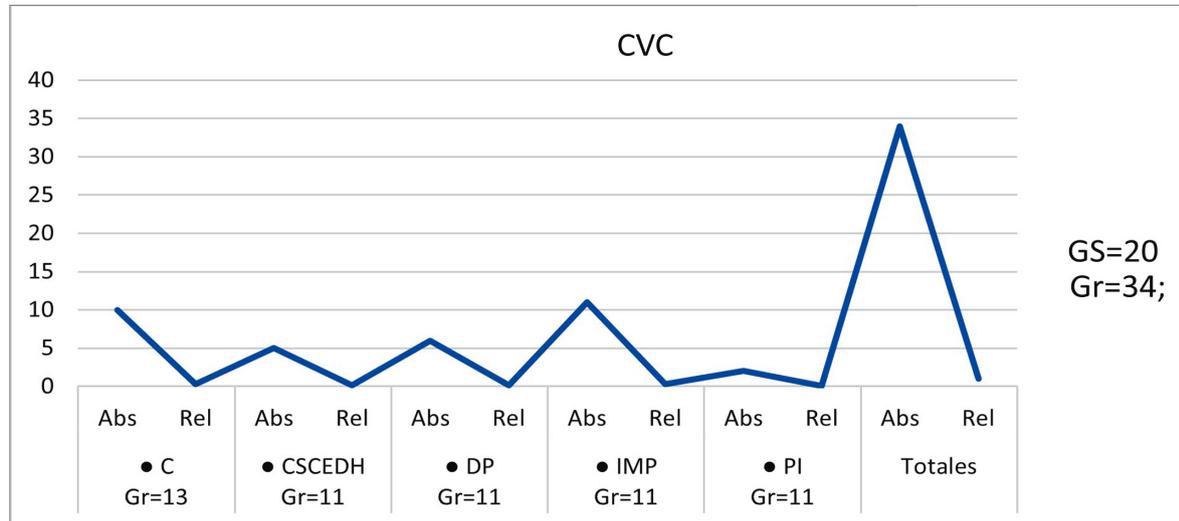
un total de (Gr) 34 citas (tabla 5). La certificación obtuvo diez menciones con el equivalente

al 29.41 %; la contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano con cinco citas representado por un 14.71 %; discurso con propósito con 6 opiniones y un 17.65%; impacto a la marca país con 11 citas y un 32.35 %; y partes

interesadas y grupos de interés con dos menciones y un 5.88 % relativo. Con estos resultados se puede observar como categoría emergente con un 32.35 % el impacto en la marca país.

Gráfica 3

Categoría emergente para la creación de valor compartido



El análisis del gráfico permite identificar en su punto más alto a el impacto de la marca país con mayor citación y para lo cual es considerado como categoría emergente.

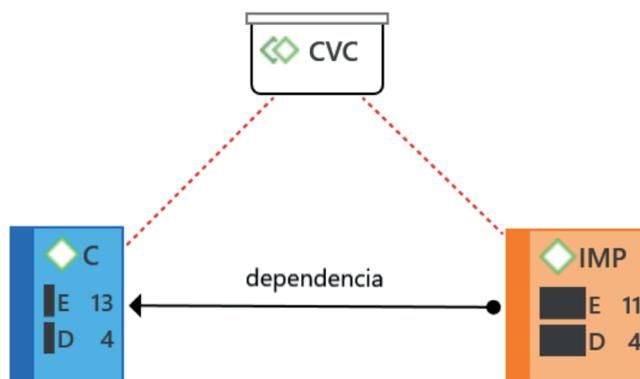
Certificación (pc04)

Para obtener la certificación como empresa B, las compañías deben cumplir con rigurosos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Además, es esencial que se comprometan a considerar el interés a largo plazo de todos los grupos vinculados a ellas como criterio para la toma de decisiones (B Lab, 2020). Este proceso de certificación abarca la revisión de cinco áreas: gobernanza, trabajadores, medio ambiente, comunidad y clientes. Para obtener el certificado, es necesario alcanzar un mínimo de 80 puntos sobre 200. Es importante destacar que la certificación no es binaria (cumple-no cumple), sino que incentiva la mejora continua. De esta manera, las capacitaciones y el trabajo en red están diseñados para que las empresas puedan mejorar su puntaje año tras año (ver figura 8).

Impacto a la marca país (pc05)

Los CEO de estas empresas enfrentan el desafío de equilibrar los derechos de los accionistas a recibir utilidades con los intereses de otros grupos de interés, como los colaboradores o trabajadores, la cadena de valor, el medio ambiente y las comunidades donde operan (Jin, 2018). Estas acciones también repercuten en la imagen y reputación del país a nivel internacional. De hecho, las empresas desempeñan un papel crucial en la construcción de la marca país, ya que sus actividades y comportamientos influyen en la percepción que se tiene del país de origen (Rocha y Wyse, 2020). Por lo tanto, es de suma importancia que las empresas realicen enmiendas legales en sus estatutos si no adoptaron esta perspectiva desde su inicio, a fin de alcanzar la certificación (B Lab, 2017). En América Latina, la organización que coordina y agrupa a las empresas B es Sistema B, que tiene presencia en varios países, entre ellos Chile.

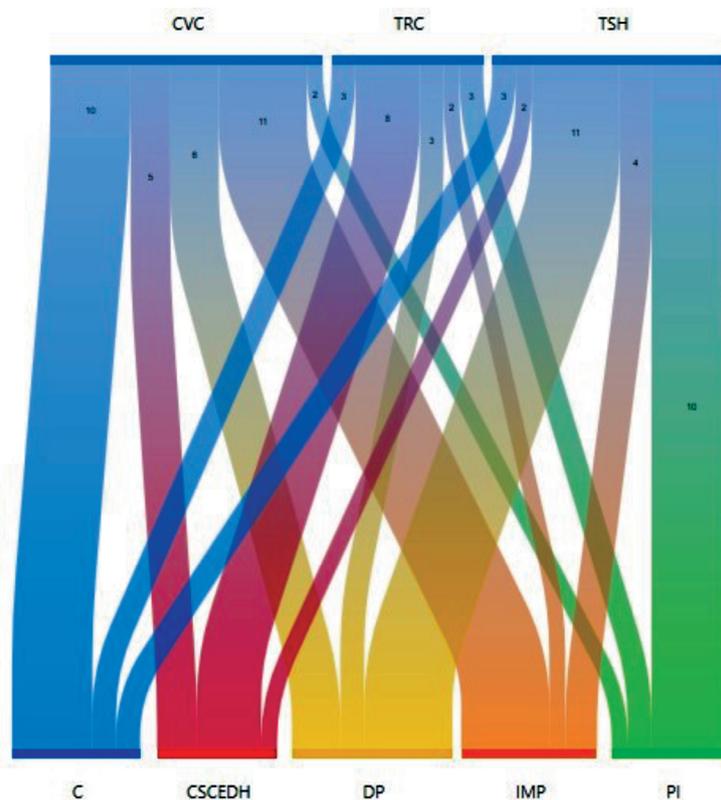
Figura 8
Creación de valor compartido



La densidad (D) refiere a los códigos que siempre estarán relacionados entre sí con un valor de 4, el enraizamiento (E) señala que del total informantes clave únicamente 11 entrevistados opinaron respecto al impacto de la marca país (IMP) y 13 encuestados señalaron temas sobre la

certificación (C). La certificación puede tener un impacto positivo en la marca país al demostrar que las empresas y productos del país cumplen con ciertos estándares y normas en términos de sostenibilidad, responsabilidad social, calidad, entre otros aspectos importantes.

Figura 9
Diagrama de Sankey para categorías emergentes



El diagrama representa los flujos de información obtenida a través de las encuestas, cada listón está conectado por nodos que muestran la dirección del flujo, todos relacionados entre sí; el número de cada nodo representa los valores ab-

solutos de cada codificación y la suma entre ellos permite determinar las categorías emergentes, dando como resultado CVC con valor absoluto 34 y TSH con 30 citas respectivamente.

Tabla 6

Resultados código-documento para el análisis de las empresas b en Chile

Categorías orientadoras	C Gr=13		CSCEDH Gr=11		DP Gr=11		IMP Gr=11		PI Gr=11		Totales	
	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel	Abs	Rel
CVC Gr=34; GS=20	10	12 %	5	6 %	6	7%	11	13 %	2	2 %	34	41 %
TRC Gr=19; GS=11	3	4 %	8	10 %	3	4%	2	2 %	3	4 %	19	23 %
TSH Gr=30; GS=18	3	4 %	2	2 %	11	13%	4	5 %	10	12 %	30	36 %
Totales	16	19 %	15	18 %	20	24%	17	20 %	15	18 %	83	100 %

La tabla 6 muestra las categorías orientadoras de la investigación, que son: Creación de valor compartido (CVC) con 20 entrevistados y 34 citas; Teoría de los recursos y capacidades (TRC) con 11 informantes y 19 citas; y Teoría de los stakeholders (TSH) con 18 encuestados y 30 citas. Los códigos de grupo permitieron identificar las relaciones absolutas y relativas entre ellos. En cuanto a la Certificación (C), se obtuvieron opiniones de 16 personas, lo que representa un 19 % de la muestra total; para la Contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano (CSCEDH) se registraron respuestas de 15 informantes, equivalente al 18 % de la muestra; para los Discursos sobre un propósito (DP) se contó con 20 encuestados, con una frecuencia relativa del 24 %; para el Impacto de la marca país (IMP) se encontraron 17 documentos, representando un 20 %; y finalmente, para las Partes interesadas y grupos de interés (PI) se recopilieron opiniones de 15 informantes, abarcando un 18 % de la muestra analizada.

A través de este análisis, se observa que en las últimas décadas ha surgido un movimiento empresarial que busca integrar el propósito social y ambiental en su ADN, lo que se refleja en las diversas categorías identificadas y en las opiniones de los entrevistados. Estas tendencias indican un cambio significativo en la forma en

que las organizaciones abordan su responsabilidad social e impacto de la marca país.

Discusión y conclusiones

El objetivo de la investigación fue demostrar cómo estas empresas han asumido su rol como embajadoras de la identidad y valores del país a través de sus procesos productivos, así como las motivaciones que las han llevado a ser parte de este tipo de empresas con propósitos sociales y comerciales (Kim *et al.*, 2019, Campos, 2016). Se ha evidenciado en los resultados de esta investigación que las acciones, valores y comportamientos de estas empresas pueden ejercer una influencia significativa en la percepción y valoración de Chile a nivel global a través de la Teoría de los recursos y capacidades (TRC), Teoría de los stakeholders (TSH), Certificación (C), Contribución social, crecimiento económico y desarrollo humano (CSCEDH), Partes interesadas y grupos de interés (PI) e Impacto de la marca país (IMP). En este sentido, se destaca la importancia de que las empresas B sean plenamente conscientes de su responsabilidad en la construcción y promoción de la marca país, adoptando prácticas que contribuyan a una imagen y reputación positivas (Saiz-Álvarez *et al.*, 2020).

La investigación ha destacado la relevancia de las empresas B como una variable fundamental e independiente en su objetivo de impactar positivamente a la sociedad (Rocha y Wyse, 2020). Partiendo lo comentado por Bianchi *et al.* (2020), se enfatiza la necesidad de que estas organizaciones se enfoquen en el bienestar de la sociedad, más allá de la concepción tradicional de una “sociedad de organizaciones”. Para lograrlo, se ha considerado crucial la información proporcionada por las organizaciones que promueven el movimiento de empresas B y las certificadoras (Boffa *et al.*, 2023). Los hallazgos también han resaltado que estas empresas se identifican profundamente con su filosofía y principios, llevando a cabo una revisión interna de sus procesos y modelos de negocios para identificar un propósito social que contribuye positivamente a la sociedad y que es reconocido a través de la certificación B (Stubbs, 2017).

En consecuencia, se ha demostrado que las empresas B en Chile desempeñan un papel crucial como agentes de cambio y generadoras de bienestar social. A partir de lo anterior, Stubbs (2017), manifiesta su enfoque en abordar problemas de crisis sociales y desafíos medioambientales en la comunidad, así como, su impacto positivo más allá de las fronteras nacionales, lo que ha posicionado a Chile como un país con una imagen sólida y favorable en el ámbito internacional desde los aspectos que contribuyen al desarrollo sostenible. Esta investigación aporta nuevos conocimientos al campo de las ciencias administrativas y económicas, proporcionando una profunda comprensión de cómo las empresas B pueden contribuir a la marca país y al desarrollo sostenible. La prospectiva investigativa apunta a la identificación y análisis de los mecanismos utilizados por estas empresas para brindar una base sólida para la formulación de estrategias efectivas tanto en el ámbito empresarial como gubernamental. No obstante, se reconoce que esta investigación presenta ciertas limitaciones, el estudio se ha enfocado exclusivamente en el contexto chileno, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otras regiones o países, por otro lado, es preciso considerar la representatividad de las empresas B en Chile respecto a otras empresas sin esta certificación. Por ello, se

sugiere para futuras investigaciones ampliar el alcance geográfico y considerar diferentes contextos culturales y económicos en la región donde estas empresas se encuentran posicionadas, de acuerdo con el directorio de Corp B en América Latina y el Caribe; así como realizar comparativas con el resto de las tipologías de empresas.

Apoyos y soporte financiero de la investigación

Entidad: Vicerrectoría de Investigación y Doctorados, Universidad Autónoma de Chile.

País: Chile.

Ciudad: Santiago.

Proyecto subvencionado: Vicerrectoría de Investigación y Doctorados, Universidad Autónoma de Chile.

Código de proyecto: Resolución de Rectoría N°337/2014

Referencias bibliográficas

- Sánchez-Ortega, J. A. Seminario-Polo, A. y Oruna-Rodríguez, A. M. (2021). Responsabilidad social y la gestión de calidad: Empresa Peruana de Seguros. *Retos, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 11(21), 1-15. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.07>
- B Lab. (2017). Why B Corps Matter. <https://bit.ly/3qX7s5A>
- B Lab. (2020). Why B Corps Matter. <https://bit.ly/3qX7s5A>
- B Lab (2022). Why B Corps Matter. <https://bit.ly/44E8tNC>
- Barua, A. y Ioanid, A. (2020) Country brand equity: the decision making of corporate brand architecture in cross-border mergers and acquisitions. *Sustainability*, 12(18), 7373. <https://doi.org/10.3390/su12187373>
- Boffa, D., Prencipe, A., Papa, A., Corsi, C. y Sorrentino, M. (2023). Boosting circular economy via the b-corporation roads. The effect of the entrepreneurial culture and exogenous factors on sustainability performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 523-561. 1-39. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00835-8>
- Bianchi, C., Reyes, V. y Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corpora-

- tions (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-13 1-9. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>
- Campos, V. (2016). La economía social y solidaria en el siglo XXI: un concepto en evolución. Cooperativas, B corporations y economía del bien común. *Oikonomics. Rev. Econ. Empr. Soc.* 6, 6-15. <https://doi.org/10.7238/o.n6.1602>
- Chen, X. y Kelly, T. F. (2015). B-corps. A growing form of social enterprise: tracing their progress and assessing their performance. *J. Leadersh. Organ. Stud.*, 22(1), 102-114. <https://doi.org/10.1177/1548051814532529>
- De Oliveira Cortes, L. H., Zappes, C. A. y Di Benedetto, A. P. M. (2019). Sustainability of mangrove crab (*Ucides cordatus*) gathering in the southeast Brazil: A MESMIS-based assessment. *Ocean & Coastal Management*, 179, 104862. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2019.104862>
- Donadei, M. (2019). El papel de la participación en la transición socio-ecológica de la ciudad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 55-70. <https://orcid.org/0000-0003-1620-1459>
- Gasco, L., Acuti, G., Bani, P., Dalle Zotte, A., Danieli, P. P., De Angelis, A., Fortina, R., Marino R., Parisi, G., Piccolo, G., Pinotti, L., Prandini, A., Schiavone, A., Terova, G., Tulli, F. y Roncarati, A. (2020). Insect and fish by-products as sustainable alternatives to conventional animal proteins in animal nutrition. *Italian Journal of Animal Science*, 19(1), 360-372. <https://doi.org/10.1080/1828051X.2020.1743209>
- González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Á. E., Guanilo-Gómez, S. L., y Cruz-Ayala, K. (2021). Ruta de Investigación Cualitativa – Naturalista: Una alternativa para estudios gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial 4), 334-350. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37011>
- Groppa, O. y Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina. *Cultura Económica*, 33(89), 8-24. <https://bit.ly/3L1eXiv>
- Harrison, R. D., Sreekar, R., Brodie, J. F., Brook, S., Luskin, M., O'Kelly, H., Rao, M., Scheffers, B. y Velho, N. (2016). Impacts of hunting on tropical forests in Southeast Asia. *Conservation Biology*, 30(5), 972-981. <https://doi.org/10.1111/cobi.12785>
- Jin, C. H. (2018). The effects of creating shared value (CSV) on the consumer self-brand connection: perspective of sustainable development. *Corp. Soc. Responsibil. Environ. Manag.* 25, 1246-1257. <https://doi.org/10.1002/csr.1635>
- Kim, M. Y., Moon, S. e Iacobucci, D. (2019). The influence of global brand distribution on brand popularity on social media. *Journal of International Marketing*, 27(4), 22-38. <https://doi.org/10.1177/1069031X19863307>
- Lim, J.-S., Pham, P. y Heinrichs, J.H. (2020). Impact of social media activity outcomes on brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 29(7), 927-937. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2019-2298>
- Mejía-Giraldo, J. F. (2020). Relación entre el principio de reciprocidad y el compromiso del consumidor. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 249-264. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.04>
- Nigri, G. y Del Baldo, M. (2018). Sustainability Reporting and Performance Measurement Systems: How do Small-and Medium-Sized Benefit Corporations Manage Integration? *Sustainability*, 10(12), 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>
- Palacio, J. R. S. y Climent, V. C. (2018). Economía del Bien Común y finanzas éticas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (93), 241-264. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.11012>
- Paeleman, I., Guenster, N., Vanacker, T. y Siqueira, A. C. O. (2023). The consequences of financial leverage: Certified B Corporations' advantages compared to common commercial firms. *Journal of Business Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05349-5>
- Pecotich, A. y Ward, S. (2007). Global branding, country of origin and expertise: An experimental evaluation. *International Marketing Review*, 24(3), 271-296. <https://doi.org/10.1108/02651330710755294>
- Rocha, C. y Wyse, F. (2020). Host country brand image and political consumerism: The case of Russia 2018 FIFA World Cup. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 62-76. <https://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.05>
- Rodrigo-Cano, D., Picó, M. J. y Dimuro, G. (2019). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco para la acción y la intervención social y ambiental. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 25-36. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.02>
- Saiz-Álvarez, JM, Vega-Muñoz, A., Acevedo-Duque, Á. y Castillo, D. (2020). B Corps: Un enfoque socioeconómico para la poscrisis del COVID-19. *Fronteras en psicología*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01867>

- Salgado-Beltrán, L. y Beltrán-Morales, L. F. (2011). Factores que influyen en el consumo sustentable de productos orgánicos en el noroeste de México. *Universidad y ciencia*, 27(3), 265-279. <https://bit.ly/3P7QM3w>
- Sánchez-Ortega, J. A. Seminario-Polo, A. y Oruna-Rodríguez, A. M. (2021). Responsabilidad social y la gestión de calidad: Empresa Peruana de Seguros. *Retos, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 11(21), 1-15. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.07>
- Sanchís Palacio, J. R., Campos Climent, V. y Ejarque Catalá, A. T. (2020). La Economía del Bien Común como modelo transformador. Análisis comparativo por países en Europa. *Revista de Economía Mundial*, (54), 1-22. <https://doi.org/10.33776/rem.v0i54.3850>
- Sevin, H. E. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities*, 38, 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.01.003>
- Silva, E. (2013). Empresas B. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Strauss, A. y Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications.
- Stubbs, W. (2017). Characterising B corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Suárez, J. C., Paredes, S. S. y Ortega, G. R. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Zebryte, I. y Jorquera, H. (2017). Chilean tourism sector "B Corporations": evidence of social entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 866-879. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-021>