



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Aguilera Caracuel, Javier; Escudero Torres, M<sup>a</sup> Ángeles; Hurtado Torres, Nuria Esther; Vidal Salazar,  
M<sup>a</sup> Dolores

LA INFLUENCIA DE LA DIVERSIFICACIÓN Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN LA  
ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA DE LAS EMPRESAS

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2011,  
pp. 75-91

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119499005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LA INFLUENCIA DE LA DIVERSIFICACIÓN Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL PROACTIVA DE LAS EMPRESAS

Aguilera Caracuel, Javier\*  
Escudero Torres, M<sup>a</sup> Ángeles\*\*  
Hurtado Torres, Nuria Esther\*\*\*  
Vidal Salazar, M<sup>a</sup> Dolores\*\*\*\*  
Universidad de Granada

**Recibido:** 14 de marzo de 2010

**Aceptado:** 10 de agosto de 2010

**RESUMEN:** Este trabajo tiene como objetivo analizar la influencia que la internacionalización puede tener sobre la adopción de una estrategia medioambiental más proactiva por parte de las empresas. Para conseguir este objetivo realizamos 103 entrevistas personales a los directores generales de empresas exportadoras españolas pertenecientes al sector de la alimentación. Nuestros resultados muestran que un alto grado de diversificación internacional favorece el desarrollo de una estrategia medioambiental más proactiva. Además, la experiencia internacional de las empresas contribuye también a la adquisición de capacidades medioambientales valiosas. Por tanto, la internacionalización permite a las empresas desarrollar una estrategia más avanzada en gestión medioambiental. Finalmente, recogemos una serie de implicaciones de carácter práctico para directivos y reguladores públicos.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia Medioambiental Proactiva, Diversificación Internacional, Experiencia internacional,

**CLASIFICACIÓN JEL:** M0, M16.

### THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL DIVERSIFICATION AND INTERNATIONAL EXPERIENCE ON THE FIRMS' PROACTIVE ENVIRONMENTAL STRATEGY

**ABSTRACT:** We analyze the influence of the firms' internationalization process of firms on the adoption of a proactive environmental strategy. Using direct interviews with the CEOs of 103 export Spanish firms from the food industry, we show that a high degree of international diversification encourages these firms to take advantage of different environmental competitive advantages from the different regions where they operate. In addition, firms' international experience contributes to acquiring valuable environmental capabilities. Thus, our results support that internationalization leads firms to develop an advanced posture to environmental issues and adopt a proactive environmental strategy. Our paper discusses implications for managers and policy-makers.

**KEY WORDS:** Proactive environmental Strategy, International Diversification, International Experience.

**JEL CLASSIFICATION:** M0, M16.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el actual entorno competitivo, la estrategia internacional se configura como una de las estrategias clave para competir con éxito. Aspectos como la globalización de los mercados, la creación de áreas de libre comercio, la mejora de los sistemas de información, la estabilidad de los tipos de cambio, la homogeneización de las preferencias y estilos de vida, la reducción de los costes de transporte y comunicación, el incremento en muchas industrias del tamaño mínimo eficiente, entre otros, son factores que han impulsado el desarrollo de la actividad de las empresas a nivel internacional.

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de la Cartuja, s/n, E-18071 GRANADA España,

\*E-mail: javieraguilera@ugr.es

\*\*E-mail: maestro@ugr.es

\*\*\*E-mail: nhurtado@ugr.es

\*\*\*\*E-mail: lvidal@ugr.es



La internacionalización permite a las empresas, entre otros aspectos, mejorar sus resultados financieros (Lu y Beamish, 2001), adquirir nuevos conocimientos (Zahra, Ireland y Hitt, 2000) o mejorar su competitividad (Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998). En este sentido, Axinn, Savitt, Sinkula y Thach (1994) propusieron la elaboración de un índice de ventaja relativa de la exportación. Este índice recoge aquellos beneficios que se pueden derivar de la exportación y que no son obtenidos de la actuación en el mercado doméstico. Dichos beneficios pueden valorarse en términos de mejora de los productos, de los resultados o de la posición competitiva de la empresa en el mercado. Los resultados de dichos trabajos muestran que la percepción de ventajas relativas de la exportación por parte de los directivos tiene una incidencia positiva en el compromiso asumido por la empresa en los mercados exteriores y en la intención futura de exportar (Axinn *et al.*, 1994).

Actualmente para todas las empresas, no importa el tamaño ni el sector, la internacionalización es una opción estratégica clave. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es especialmente importante la estrategia de exportación. Mediante dicha estrategia las referidas empresas no van a necesitar un gran compromiso de recursos, viendo reducido su riesgo al fracaso motivado por la expansión errónea fuera de sus fronteras. Además, la estrategia de exportación va a contribuir a que las empresas mejoren su competitividad en las diferentes zonas donde actúan. En definitiva, la exportación facilita a las empresas, especialmente a las PYMES, un acceso muy rápido y eficaz a los diferentes mercados internacionales (Arranz y Fernández de Arroyabe, 2009; Dhanaraj y Beamish, 2003; Hynes, 2010).

Desde del punto de vista de teoría basada en el conocimiento, se reconoce que la razón principal para expandirse a los mercados extranjeros es la adquisición de conocimiento por parte de la empresa (Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Kogut y Zander, 1993). La actuación de la empresa en los mercados internacionales le permitirá explorar y buscar nuevos conocimientos a través de la interacción con las nuevas culturas, los nuevos marcos regulatorios y los nuevos entornos tecnológicos. Este nuevo conocimiento le permitirá a la empresa desarrollar determinadas capacidades (Casillas, Moreno, Acedo y Gallego, 2009).

La literatura existente ha analizado los efectos positivos que la exportación y en general la internacionalización puede generar en el desarrollo de capacidades organizativas (Hitt *et al.*, 1997) tales como la propia capacidad de aprendizaje interna de la empresa (Hsu y Pereira, 2008). Mención especial requieren aquellos trabajos que relacionan la expansión internacional con la capacidad de innovación de la empresa (ej. Aw, Roberts y Winston, 2007; Girma, Görg y Hanley, 2008; Salomon y Jin, 2008). Las organizaciones van a poder, a través de su proceso de internacionalización, incrementar la oportunidad de descubrir nuevas líneas de negocio, incorporar nuevos avances tecnológicos o integrar nuevas culturas organizativas. Junto a ello, van a poder obtener una serie de experiencias y conocimientos valiosos que favorezcan en gran medida la innovación tanto en producto como en proceso (Craig y Douglas, 2000).

Es dentro de esta línea de investigación en la que se enmarca el presente trabajo en el que analizamos hasta qué punto la internacionalización permite a la empresa desarrollar determinadas capacidades relacionadas con el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva (EMP). Una EMP implica la adopción por parte de la empresa de un conjunto de prácticas modernas y avanzadas diseñadas para prevenir los problemas medioambientales (Schmidheiny, 1992). Dicha estrategia conlleva la identificación y el análisis integrado de todos los aspectos medioambientales de los productos y procesos productivos de la empresa con el fin de analizar programas de gestión y prevención de posibles efectos nocivos sobre el medio ambiente (Aragón-Correa, 1998; Aragón-

Correa y Sharma, 2003). En definitiva, *“una EMP viene delimitada por la implantación sistemática de prácticas de gestión medioambiental avanzadas que van más allá del mero cumplimiento de las exigencias legales”* (Aragón-Correa y Rubio-López, 2007: 358).

La literatura existente que relaciona el fenómeno conjunto de internacionalización y gestión medioambiental de las organizaciones se ha centrado principalmente en la gestión medioambiental que llevan a cabo empresas multinacionales. De hecho, mención especial requieren aquellos estudios que analizan la influencia de las distintas legislaciones medioambientales, tanto nacionales como internacionales, en el diseño de diferentes estrategias medioambientales por parte de las empresas multinacionales (ej. Christmann y Taylor, 2001, 2006; Porter y van der Linde, 1995; Rugman y Verbeke, 1998). Junto a ello, también la literatura ha estudiado la influencia que ejercen las presiones de los distintos grupos de interés o stakeholders (clientes, proveedores, competidores e instituciones de carácter público y privado) en la creación de estándares medioambientales por parte de la empresa multinacional (ej. Christmann, 2004; Darnall, Henriques y Sadowsky, 2008).

Finalmente, otros estudios se han centrado en analizar como la adopción de una EMP por parte de la empresa puede tener una incidencia positiva en su éxito en la internacionalización (ej. Martín-Tapia, Aragón-Correa y Senise-Barrio, 2008). En relación a esta idea, Christmann y Taylor (2001) muestran que aquellas empresas que operan en países en vías de desarrollo y que venden un gran porcentaje de su producción a empresas multinacionales o a otros agentes ubicados en países desarrollados tienden a desarrollar planteamientos medioambientales avanzados y a adoptar normas de certificación medioambientales como las normas ISO 14001 o EMAS. No obstante, se ha prestado escaso interés a cómo la actividad exportadora en sí misma permite el desarrollo de EMP. Por ello, consideramos de especial interés analizar cómo la actuación de la empresa fuera de las fronteras durante un largo periodo de tiempo y la interacción con distintos agentes ubicados en entornos diversos con distinto entramado institucional pueden favorecer la adquisición de conocimiento medioambiental que sea fuente de ventaja competitiva para la organización.

De manera más concreta, nuestro objetivo reside en estudiar cómo el proceso de internacionalización de la empresa, puesto de manifiesto a través su diversificación internacional y experiencia internacional, puede favorecer la adquisición de conocimiento medioambiental valioso así como el desarrollo de EMP. Por tanto, con este trabajo pretendemos aportar luz al debate existente acerca de cómo las empresas que tienen operaciones en distintos mercados gestionan sus prácticas medioambientales. A su vez, la expansión internacional de la empresa puede contribuir a desarrollar capacidades medioambientales para la empresa, que permitan a la misma diferenciarse de las competidoras y obtener una serie de beneficios, tales como un aumento en la legitimidad en sus actividades (Bansal, 2005), transparencia (Christmann, 2004) y, por último, una mejora de su eficiencia productiva traducida en una disminución de sus costes (Christmann, 2000; Shrivastava, 1995). Por tanto, con este trabajo se desea también aportar evidencia empírica sobre una línea de investigación de especial relevancia y poco analizada hasta el momento.

Para el logro del objetivo planteado, hemos estructurado el trabajo en cuatro partes. En la próxima sección realizamos una somera revisión teórica de la literatura que analiza la relación entre internacionalización y estrategia medioambiental. La tercera sección contiene la metodología utilizada en la investigación empírica. Seguidamente, realizaremos el análisis de los datos, comentando los resultados alcanzados, y finalmente se hará una revisión de las principales conclusiones.

## 2. REVISIÓN TEÓRICA E HIPÓTESIS

El conocimiento y el aprendizaje tienen un papel fundamental en las teorías sobre la internacionalización de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977; Oviatt y McDougall, 1994; Sapienza, Autio, George y Zahra, 2006). Las empresas internacionales requieren prestar especial atención en reforzar su aprendizaje para poder adquirir, asimilar e integrar el conocimiento derivado de su actuación fuera de las fronteras (Prashantham, 2005). Algunos autores han analizado el aprendizaje como antecedente y/o como consecuencia de la internacionalización (Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Zahra y Hayton, 2008).

Con respecto al conocimiento, parte de la literatura considera que el mismo es adquirido a través del aprendizaje que se deriva de la actuación de la empresa en los mercados internacionales (Casillas *et al.*, 2009; Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Petersen, Pedersen y Lyles, 2008). Este punto de vista ha sido destacado de forma especial por los autores del Enfoque de Uppsala. Así, los primeros trabajos desarrollados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) explicaron el carácter incremental de la internacionalización, formulando un modelo dinámico. En el mismo se asume como hipótesis básica que la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales. Sin embargo, a medida que estos conocimientos incrementan, la empresa está dispuesta a incrementar el nivel de recursos comprometidos en los mercados internacionales. Por tanto, el conocimiento sobre los mercados exteriores se acumula gradualmente con el tiempo conforme la empresa internacionalizada aumenta sus recursos comprometidos en el mercado extranjero.

Por otro lado, el conocimiento ha sido también descrito como uno de los recursos que puede facilitar a la empresa una entrada más rápida en los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 2005). A diferencia del anterior enfoque, en este caso se alude a que la movilidad e intensidad del conocimiento hace posible que una empresa joven pueda expandirse rápidamente más allá de las fronteras nacionales (Autio *et al.*, 2000; Zahra, 2005). De esta forma, las empresas podrían llevar a cabo una internacionalización exitosa, rápida y no necesariamente basada en su experiencia internacional previa. Esta idea ha sido respaldada en gran medida por la literatura sobre empresas nacidas globales (*born global firms*).

Por todo ello, afirmamos que la empresa puede adquirir conocimiento valioso y fuente de ventaja competitiva a través de su proceso de expansión internacional (Hitt *et al.*, 1997). En definitiva, *“la expansión internacional proporciona a la empresa el desarrollo de un mayor conocimiento sobre el comportamiento general de los mercados y una mayor experiencia sobre el proceso de internacionalización. Junto a esto, capacita a la empresa a vigilar, evaluar y absorber otros conocimientos que se generan fuera de la empresa”* (Ramírez-Alesón, 2004: 6).

En los siguientes subapartados analizamos la influencia de la diversificación internacional y la experiencia internacional sobre la adopción de EMP por parte de las empresas que experimentan un proceso de internacionalización.

### 2.1. Diversificación internacional y estrategia medioambiental proactiva

El nivel de diversificación internacional refleja el número de mercados/regiones/países diferentes en los cuales opera una empresa. Hitt, Hoskisson e Ireland (1994) definieron la diversificación internacional de una empresa como *“la expansión, más allá de las fronteras del país, de actividades en diferentes zonas geográficas (p.ej., mercados) que son nuevas para la empresa”* (p. 298).

Cuando las empresas atienden a un número más amplio de mercados aumentan sus oportunidades para aprender ya que se exponen a las necesidades de diferentes clientes, rivales, proveedores y socios (Barkema y Vermeulen, 1998). Además, la participación de la empresa en múltiples mercados contribuye al desarrollo de capacidades organizativas que pueden constituir fuente de ventaja competitiva (Kotabe, 1990). Hitt *et al.* (1997) han mostrado que las empresas más diversificadas internacionalmente tienen acceso a una mayor cantidad y diversidad de recursos. Junto a ello, se afirma que las empresas pueden aprender e innovar a través de la diversificación internacional (Kochhar y Hitt, 1995).

No obstante, la mayor diversificación internacional también conlleva determinadas dificultades para la empresa (Arranz y Fernández de Arroyabe, 2009). El incremento en la dispersión geográfica puede incrementar los costes de coordinación, distribución y administración de la empresa (Hitt *et al.*, 1994). Además, cuando la empresa actúa en un mayor número de mercados requiere de unas determinadas capacidades para integrar con éxito la diversidad de conocimientos adquiridos. En caso contrario no se producirá el efecto aprendizaje deseado (Zahra *et al.*, 2000; Zahra y Hayton, 2008). Por último, apuntar que la mayor diversidad cultural, política, económica y legal a la que se enfrenta la empresa tiene como consecuencia un aumento en la complejidad de gestión para la misma (McDougall y Oviatt, 1996).

En este artículo se propone que la diversidad de mercados puede favorecer el desarrollo de innovaciones relacionadas con la gestión medioambiental de la empresa y, como consecuencia, permitir a la misma la puesta en práctica de una estrategia medioambiental más proactiva. Las empresas pueden a través de su diversificación internacional adquirir conocimiento valioso derivado de la interacción con distintos agentes y mercados con un entramado institucional propio. Dicho conocimiento puede permitir a la empresa desarrollar una serie de capacidades en materia de gestión medioambiental. Mediante el desarrollo de prácticas de gestión medioambiental avanzadas, las empresas exportadoras van a poder obtener licencia para operar en aquellas regiones con legislaciones más estrictas en materia medioambiental y, de esa forma, evitar costes burocráticos internos y externos derivados de las distintas consideraciones acerca de la problemática medioambiental que puede tener cada región.

Junto a ello, el desarrollo de actividades comerciales con diferentes agentes ubicados en distintos mercados puede conllevar el desarrollo de capacidades organizativas directamente relacionadas con los desarrollos en materia medioambiental, tales como flexibilidad o gestión de los stakeholders (Starik, Marcus e Ilinith, 2000).

Por último, cabe añadir que mediante el desarrollo de dichas “capacidades verdes” las empresas internacionales no sólo van a ver mejorada su eficiencia productiva y en procesos (Hart, 1995; Shrivastava, 1995), sino que también podrán ganar legitimidad internacional (Bansal, 2005; Kostova, Roth y Dacin, 2008), transparencia y reputación (Christmann, 2004) en las diferentes zonas donde actúan. Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis.

*Hipótesis 1: La diversificación internacional de las empresas influye positivamente en el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva.*

## **2.2. Experiencia internacional y estrategia medioambiental proactiva**

Tal y como hemos comentado con anterioridad, la internacionalización puede ser considerada en sí misma un proceso de aprendizaje a través del cuál la empresa va acumulando conocimientos sobre los mercados exteriores (Eriksson *et al.*, 1997; Johanson y Vahlne, 1977).

La implicación de este proceso de aprendizaje consiste en que la experiencia anterior de la empresa es la base de su conocimiento presente.

El conocimiento derivado de la experiencia se refiere al conocimiento que es adquirido al operar en el mercado durante un período de tiempo (Penrose, 1959). Por consiguiente, el efecto del aprendizaje derivado de la experiencia permite a la empresa adquirir conocimientos sobre los mercados extranjeros y sobre cómo realizar operaciones en los mismos, algo que le ayuda al mismo tiempo a vencer los desafíos provocados por el desconocimiento de nuevos mercados (Blomstermo, Eriksson y Sharma, 2004).

Por el contrario otros estudios minimizan la importancia del conocimiento derivado de la experiencia de la empresa en los mercados internacionales (Andersson y Wictor, 2003; Knight y Cavusgil, 1996; Kuemmerle, 1999). En este sentido, la literatura sobre *born global* apunta la existencia de organizaciones que llevan a cabo un proceso de internacionalización acelerado (Vermeulen y Barkema, 2002, Zahra, 2005). Estas empresas presentan, en términos generales, una reducida experiencia antes de su internacionalización (Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 2000). Consecuentemente, estas firmas adquieren el conocimiento a través de su relación con otras empresas o del conocimiento que aportan sus directivos (Eriksson *et al.*, 1997; Lane y Lubatkin, 1998; Levitt y March 1988). Además, Autio *et al.* (2000) argumentaron que una temprana internacionalización puede conferir ciertas ventajas de aprendizaje difíciles de reproducir por parte de las empresas que cuentan con una mayor experiencia.

En relación con las cuestiones medioambientales, se ha argumentado que las empresas con experiencia internacional pueden aprovechar el conocimiento adquirido en los mercados internacionales, lo que les permite desarrollar un conjunto de mejores prácticas medioambientales basadas en su propio aprendizaje colectivo (Bansal, 2005). Bansal y Roth (2000) muestran que las empresas con experiencia internacional reconocen el valor que supone alcanzar altos estándares medioambientales en su gestión ya que le van a facilitar su actuación en numerosas localizaciones (incluso aquellas que tengan unas altas exigencias legales en materia medioambiental). De hecho, el transcurso del tiempo puede contribuir en gran medida a entender la situación medioambiental existente en el mercado de destino, las preocupaciones medioambientales, preferencias de los consumidores o la reacción del mercado a dicha problemática.

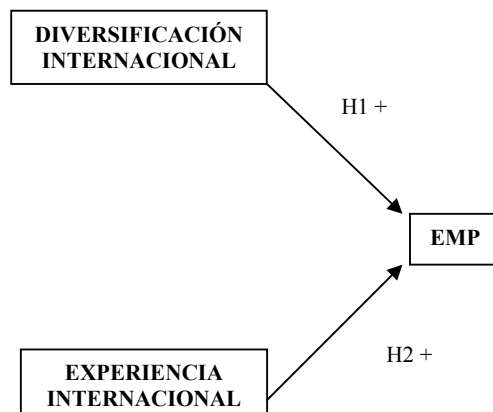
La adquisición gradual de conocimiento medioambiental en mercados internacionales no es únicamente útil para el desarrollo de exportaciones futuras, sino también fortalece una serie de capacidades organizativas internas derivadas de la habilidad para colaborar con agentes externos y de ser capaz de responder a nuevas exigencias. Ambos aspectos son claves para el desarrollo de EMP (Hart, 1995).

Por todo ello, proponemos que aquellas empresas con gran experiencia internacional tienen una gran oportunidad para adquirir conocimiento medioambiental valioso. La presencia en mercados internacionales a lo largo de los años permite la asimilación de conocimiento medioambiental que permite la implantación de prácticas de gestión medioambiental avanzadas y novedosas, fruto de la mezcla de las mejores prácticas del mercado de origen y del mercado de destino. En definitiva, aquellas empresas que cuentan con una mayor experiencia internacional, puesta de manifiesto a través del periodo de tiempo que llevan interactuando en mercados internacionales, perciben en mayor grado las ventajas derivadas de adoptar unas prácticas medioambientales más proactivas y tendrán una mayor predisposición a desarrollar las mismas.

*Hipótesis 2: La experiencia internacional de la empresa influye positivamente en el desarrollo de una estrategia medioambiental proactiva*

A continuación mostramos el modelo propuesto en este trabajo en la figura 1.

**Figura 1. Modelo propuesto**



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Muestra

Para contrastar las hipótesis planteadas hemos seleccionado una muestra de empresas exportadoras localizadas en España que pertenecen al sector de la alimentación. Nos centramos en esta industria por su gran contribución al producto nacional bruto, el gran volumen de exportaciones que conlleva y, además, por el fuerte impacto que las actividades del referido sector genera sobre el medio ambiente (Sánchez-Chóliz, Duarte y Mainar, 2008).

La población objeto de este estudio se obtuvo a partir de los datos incluidos en la base de datos Dun y Bradstreet (D&B) en el año 2004, estando constituida por 1.556 empresas exportadoras. Mediante un muestreo aleatorio simple seleccionamos a un total de 145 empresas españolas que tuviesen menos de 250 trabajadores (9,3% de la población). De esta forma, en la estimación de proporciones el error muestral máximo sería del  $\pm 8,48\%$  para un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ) y en el caso más desfavorable  $p=q=50\%$ . Una vez seleccionada la muestra, entre diciembre de 2004 y enero de 2005 se realizó una entrevista personal a los directores generales/presidentes de cada una de las empresas, basándonos en un cuestionario estructurado. Para la realización de las mismas contratamos a la empresa TNS. Los datos se han recogido de los directivos generales o presidentes al ser los más implicados en el funcionamiento de las organizaciones (Christmann, 2000; Flannery y May, 2000; Sharma 2000). La utilización de entrevistas personales presenta la ventaja de asegurar la identidad de aquellas personas que cumplimentan el cuestionario y, por otro lado, garantizar que se entienden de manera adecuada las diferentes preguntas. Además del cuestionario, usamos información secundaria, obtenida de la base de datos D&B, referente al tamaño de la empresa, experiencia internacional y desempeño financiero.



El cuestionario fue construido usando escalas validadas obtenidas de una revisión de la literatura, adaptándolas a la actividad del sector. Para elaborar el cuestionario de la manera más correcta posible, llevamos a cabo una serie de entrevistas previas con un panel de expertos del sector de la alimentación (2 académicos, 2 consultores y 2 directores de empresas) y comprobamos las respuestas con 6 directores de 6 empresas diferentes (dichas empresas no fueron incluidas en nuestra muestra final). Una vez incorporadas una serie de mejoras, elaboramos el cuestionario final. La elevada correlación (0.709) entre la información secundaria obtenida y la información obtenida de los cuestionarios otorga una gran robustez y exactitud al cuestionario utilizado.

Considerando la información completa de las empresas españolas proveniente del cuestionario, la muestra final la integra un total de 103 empresas exportadoras españolas del sector de la alimentación. No encontramos diferencias significativas entre las características descriptivas de las empresas finalmente incluidas en el estudio (ej. localización, actividades y tamaño) y la población original.

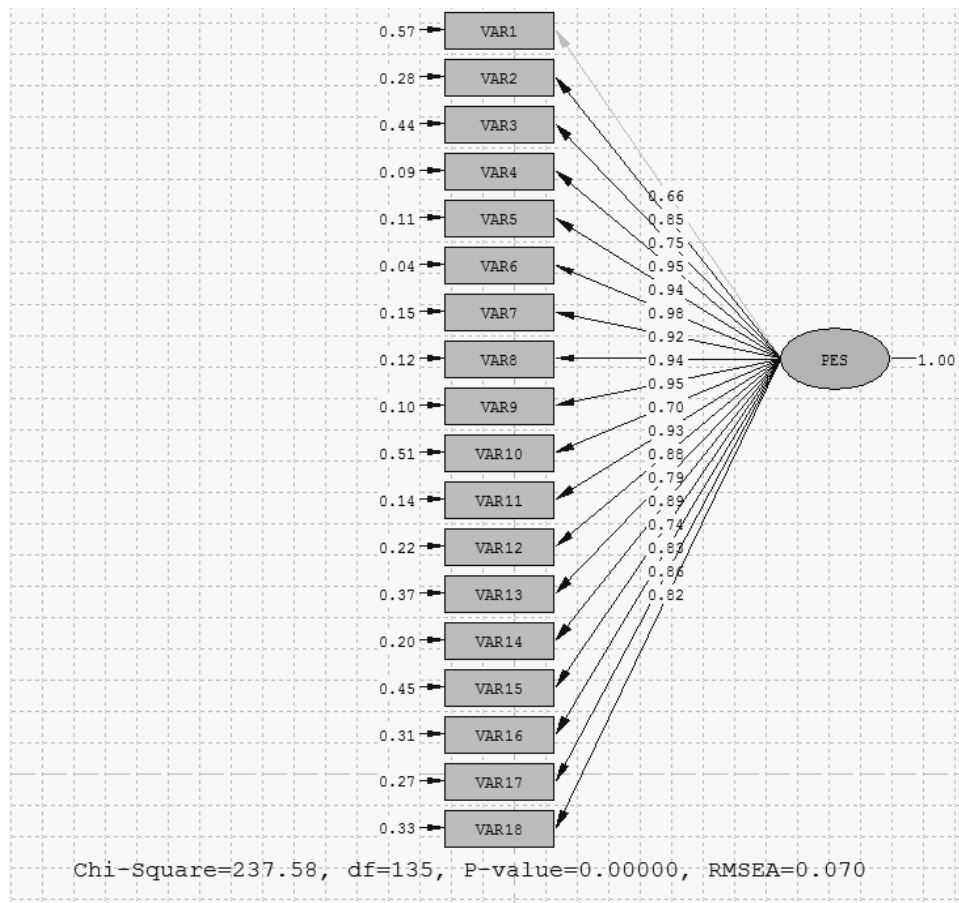
Hemos de señalar que el cuestionario incluía un número más amplio de ítems que los utilizados en la presente investigación. Por tanto, su gran potencial ha motivado que ya haya sido usada en otras investigaciones recientemente publicadas (Martín-Tapia *et al.*, 2008; Martín-Tapia, Aragón-Correa y Rueda-Manzanares, 2010).

### **3.2. Medidas de las variables**

**Estrategia medioambiental proactiva (EMP).** La estrategia medioambiental proactiva de una empresa implica el desarrollo de numerosas prácticas de gestión medioambiental sobre las que no existen, hasta el momento, datos secundarios públicos disponibles (Rueda-Manzanares, Aragón-Correa y Sharma, 2008). Por tal motivo, la mayoría de los estudios empíricos han valorado las prácticas que integran una EMP a través de las percepciones directivas (ej. Aragón-Correa, 1998, Sharma y Vredenburg, 1998; Christmann, 2000). En nuestro trabajo utilizamos una escala formada por 18 ítems, 14 desarrollados por Aragón-Correa (1998) y 4 ítems específicos relacionados con el sector de la alimentación. Tales ítems incluyen aspectos relacionados con ahorros de energía, sistemas de prevención para catástrofes ambientales, en qué medida los productos tienen ingredientes ecológicos, la facilidad de retorno y reciclaje de botellas y contenedores, y el eco-diseño de envases. Esta escala nos permitirá valorar de forma amplia la proactividad medioambiental de la empresa (ver Anexo) (Buysse y Verbeke, 2003). Usando una escala Likert de siete puntos, se pidió a los entrevistados que evaluaran el grado de desarrollo en relación con las mencionadas actividades ambientales de su empresa. El valor final de la EMP de la empresa fue calculada usando la media de los 18 ítems (alfa de cronbach= 0.915). Comprobamos también la validez y fiabilidad de las diferentes escalas de medida utilizadas mediante un análisis factorial confirmatorio a través del programa LISREL 8.50 (figura 2).

En el caso de la escala de la EMP, los resultados del análisis demostraron la adecuación de sus propiedades psicométricas ( $\chi^2=237.58$ ,  $df=135$ ,  $p=0.000$ ; RMSEA= 0.070, NNFI= 0.96, CFI= 0.97). Por tanto, todos los ítems fueron tratados como indicadores del grado de proactividad medioambiental de la empresa.

**Figura 2. Estrategia medioambiental proactiva (EMP)**



**Diversificación internacional.** La diversificación internacional viene determinada por el número de países o regiones en las que una empresa desarrolla sus actividades. Considerando el objetivo de este artículo, analizamos la diversificación internacional en términos regionales a través de la creación de un índice de entropía. El índice de entropía general (IEG), ampliamente avalado por la literatura, mide con gran exactitud el grado de diversificación internacional de la empresa puesto que no considera únicamente el número de regiones en las que opera la empresa, sino que también tiene en cuenta el peso otorgado a cada región representada por el porcentaje de ventas que destina a cada región sobre la cifra de ventas total de la organización (Hitt *et al.*, 1997; Hoskisson, Hitt, Johnson y Moesel, 1993). A continuación recogemos cómo se calcula el IEG (Yeoh, 2004):

$$IEG = \sum_{i=1}^n P_i \cdot \ln\left(\frac{1}{P_i}\right)$$

donde  $P_i$  refleja el porcentaje de ventas atribuida a la región  $i$  y  $\ln (1/ P_i)$  refleja el peso dado a cada región (logaritmo neperiano de la inversa de las ventas de la región $_i$ ). Para identificar las distintas regiones consideramos cuál era el perfil medioambiental de los distintos países. Cuando hablamos de perfil medioambiental nos referimos al nivel de exigencia de las legislaciones medioambientales, así como el grado de sensibilidad que tanto la población como la sociedad tienen hacia la problemática medioambiental. La puntuación medioambiental de cada país fue obtenida de la base de datos “*Environmental Sustainability Index*” (ESI) publicada por la Universidad de Yale y de Columbia en el año 2005. De esta manera, agrupamos los países con similares valores dentro de una misma región. Consideramos un total de nueve regiones diferentes en cuanto a su perfil medioambiental: Europa del Norte (Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia y Holanda), Europa Central (Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Reino Unido e Irlanda), Europa del Sur (Italia, Portugal y Grecia), Europa del Este (Rusia, Polonia y República Checa), América del Norte (Estados Unidos y Canadá), Latino America, Asia (excluimos Japón), Japón y Oceanía, y por último África (excluimos Sudáfrica).

**Experiencia internacional.** Medimos el nivel de experiencia previa de la empresa a través del número de años que lleva exportando (Lee y Yang, 1990; Losada, Ruzo, Barreiro y Navarro, 2007) hasta el 31 de Diciembre de 2004. Utilizamos una escala tipo Likert de 4 puntos. El valor 1 corresponde con empresas con una experiencia inferior a 4 años. El valor 2 cuando la empresa lleva realizando exportaciones “entre 5 y 14 años”. El valor 3 cuando la experiencia de la empresa se sitúa “entre 15 y 30 años” y, por último, el valor 4 cuando la empresa tiene una experiencia exportadora superior a 30 años.

Adicionalmente incluimos en nuestro análisis como variables de control el **tamaño** y la **rentabilidad financiera de la empresa**. La literatura ha destacado que el tamaño de la empresa es un condicionante importante de su conducta medioambiental (Aragón-Correa, 1998). Además, la estrategia medioambiental está relacionada con el desempeño financiero de la organización (Russo y Fouts, 1997; Smith, 2003). En nuestro análisis medimos el tamaño a través del logaritmo neperiano del número de trabajadores de la empresa en 2004. Usamos la transformación logarítmica para reducir la varianza en la distribución de los datos de tamaño de nuestra muestra (King y Shaver, 2001). Por último, la rentabilidad financiera fue valorada a través del ratio de rentabilidad de los recursos propios o ROE (Bansal, 2005) en el año 2004.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para contrastar las hipótesis planteadas realizamos un análisis de Regresión Lineal Jerárquico. Previamente comprobamos que se cumplen los requisitos de normalidad, homocedasticidad y linealidad. Realizamos el test Kolmogorov-Smirnov para asegurarnos de la normalidad de las variables. El factor de inflación de la varianza (FIV) de las variables nos revela que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables, encontrándose todos los valores por debajo del valor 5, tal y como recomienda la literatura existente (Hair, Andersson, Tatham y Black, 2008). En concreto, el valor del FIV más elevado es de 1.21 para la variable diversificación internacional. El software estadístico utilizado ha sido el SPSS 15.

La Tabla 1 muestra la matriz de correlaciones de todas las variables.

**Tabla 1. Estadística descriptiva y correlaciones**

	Media	Desviación típica	Estrategia medioambiental proactiva	Tamaño de la empresa	Rentabilidad financiera de la empresa	Diversificación internacional
Estrategia medioambiental proactiva	3.55	1.35				
Tamaño de la empresa	3.00	1.37	.25**			
Rentabilidad financiera de la empresa	1.76	13.90	-.15†	.07		
Diversificación internacional	0.74	0.47	.31***	.23**	-.06	
Experiencia internacional	2.60	1	.29**	.18*	0.11	0.38***

†  $p < .10$ ; \*  $p < .055$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

La Tabla 2 recoge los resultados del análisis de regresión realizado.

**Tabla 2. Resultados del análisis de regresión lineal jerárquico<sup>a</sup>**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	2.80*** (0.31)	2.41*** (0.33)	1.92*** (0.41)
Tamaño de la empresa	0.26** (0.10)	0.20* (0.10)	0.18* (0.09)
Rentabilidad financiera de la empresa	0.00 † (0.00)	0.00 (0.00)	0.00† (0.00)
Diversificación internacional		0.77** (0.28)	0.55* (0.29)
Experiencia internacional			0.27* (0.14)
$R^2$	0.09	0.16	0.19
$R^2$ Corregido	0.07	0.13	0.16
Cambio en F	4.87**	7.67**	4.01*

<sup>a</sup> Los valores corresponden a los coeficientes no estandarizados con las desviaciones típicas entre paréntesis.

†  $p < .10$ ; \*  $p < .055$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

En el modelo 1 introducimos las variables de control. En el modelo 2 añadimos la variable diversificación internacional. Por último, en el modelo 3 incorporamos la variable experiencia internacional. Vemos claramente que se produce una mejora significativa en los modelos una vez se introducen las variables objeto de análisis. Nuestros modelos muestran un ajuste aceptable con un  $R^2$  corregido que oscila entre 0.08 en el primer modelo hasta 0.16 en el modelo 3.

En relación a las variables de control, destacamos el hecho de que en los tres modelos el tamaño de la empresa ejerce una influencia positiva en la adopción de EMP (modelo 1:  $\beta = 0.26$ ,  $p < .01$ ; modelo 2:  $\beta = 0.20$ ,  $p < .055$ ; modelo 3:  $\beta = 0.18$ ,  $p < .055$ ). La diversificación internacional de la empresa está relacionada positivamente con la adopción de EMP (modelo 2:  $\beta = 0.77$ ,  $p < .01$ ; modelo 3:  $\beta = 0.55$ ,  $p < .055$ ). Por consiguiente, la hipótesis 1 es respaldada. Además, la experiencia internacional de la empresa también está relacionada positivamente con la adopción de EMP (modelo 3:  $\beta = 0.27$ ,  $p < .055$ ). Por tanto, nuestros resultados también apoyan la hipótesis 2.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La expansión internacional que experimentan las empresas les permite generar capacidades organizativas. La empresa puede adquirir conocimiento valioso y fuente de ventaja competitiva a través de su internacionalización (Hitt *et al.*, 1997). En este trabajo de investigación vemos que las empresas pueden beneficiarse de su proceso de internacionalización para adquirir una serie de capacidades medioambientales avanzadas que les permitan adoptar una EMP. Mediante el desarrollo de una EMP las empresas podrán reforzar su legitimidad (Bansal, 2005; Kostova *et al.*, 2008), transparencia y reputación (Christmann, 2004). Asimismo, mejorarán su eficiencia productiva (ej, Shrivastava, 1995).

El referido proceso de expansión internacional es valorado a través de su grado de diversificación internacional y de su experiencia internacional. Nuestros resultados muestran que la diversificación internacional de las empresas influye positivamente en su EMP. De hecho, la actuación en diversas regiones va a permitir a las empresas interactuar con diferentes agentes tales como gobiernos, clientes, proveedores y distribuidores (Barkema y Vermeulen, 1998). Por medio de dicha interacción las empresas van a poder generar recursos y capacidades verdes, fuentes de ventaja competitiva.

En segundo lugar, observamos que la experiencia internacional de las empresas va a favorecer la adquisición de conocimientos así como de habilidades en materia de gestión medioambiental. Estos resultados apoyan las conclusiones de los teóricos de la internacionalización pertenecientes a la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). Por tanto, el proceso incremental de internacionalización que experimentan las organizaciones (Autio, 2005) va a contribuir a que adquieran conocimiento medioambiental valioso con el transcurso del tiempo. En definitiva, aquellas empresas que tengan gran experiencia en mercados extranjeros van a ser más proclives a adoptar una EMP.

Resulta de gran interés destacar que la adquisición de conocimiento medioambiental en los mercados internacionales va a materializarse en la gestión interna de la empresa. De manera más concreta, la organización va a poder reforzar su capacidad de innovación en productos y procesos, incrementar su flexibilidad interna así como su adaptación a los nuevos cambios demandados por los distintos mercados. A su vez, podrá mejorar su eficiencia productiva y ser vista como un ente organizativo socialmente responsable.

Este trabajo aporta una nueva perspectiva a la literatura de internacionalización y gestión medioambiental de empresas. Hasta ahora la mayor parte de los esfuerzos se han centrado en el estudio de la gestión medioambiental llevada a cabo por empresas multinacionales, destacándose aspectos tales como la influencia de las legislaciones medioambientales nacionales e internacionales (ej. Rugman y Verbeke, 1998; Christmann, 2004) o el análisis de los condicionantes que conducen a dichas organizaciones a llevar a cabo una estrategia de estandarización medioambiental (ej. Christmann y Taylor, 2001, 2006). Esta investigación pone de manifiesto como el proceso de la internacionalización de las empresas *per se* puede constituir una fuente de adquisición de conocimiento muy importante para aquellas empresas que deciden llevar a cabo planteamientos medioambientales avanzados.

Consideramos que este trabajo tiene implicaciones tanto a nivel teórico como práctico. Desde un punto de vista directivo, la investigación muestra a los gerentes cómo la internacionalización puede permitir a la empresa desarrollar determinadas capacidades organizativas. Una estrategia de diversificación internacional no sólo va a permitir a la empresa diversificar riesgos sino adquirir conocimientos valiosos que pueden ser asimilados e integrados dentro de la estructura interna de su organización. Además, otra importante fuente de conocimiento internacional viene determinada por la experiencia internacional de la empresa. Por tanto, la internacionalización favorece el aprendizaje de la empresa, permitiéndole el desarrollo de prácticas de gestión medioambiental más avanzadas. En definitiva, podemos afirmar que las empresas deben valorar las posibles sinergias derivadas de la adopción de forma conjunta de estrategias de internacionalización y estrategias de gestión medioambiental más avanzada. Otro aspecto importante a tener en cuenta por los directivos de las empresas viene marcado por el hecho de que las organizaciones necesitan para sobrevivir y crecer, encontrar legitimidad en sus prácticas de gestión medioambiental así como incrementar su transparencia y reputación en los distintos mercados donde operan.

Por otro lado, estimamos que estos resultados deben ser también tenidos en cuenta por todas aquellas instituciones, tanto de índole pública como privada, que tienen como objetivo apoyar a las empresas que experimentan un crecimiento internacional. Estas instituciones deberán diseñar programas especiales e incentivos para apoyar a las empresas en sus actividades internacionales, favoreciendo tanto su mayor diversificación internacional como su capacidad para aprender del resto de agentes de los mercados internacionales a través de su experiencia internacional. De esta manera, podrán llevar a cabo una internacionalización exitosa, beneficiosa para todos, y ser socialmente responsables con el entorno.

A pesar de que consideramos de interés las aportaciones de nuestro trabajo, es necesario señalar que el mismo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, debido a la no existencia de datos secundarios relacionados con proactividad medioambiental de las empresas de nuestro estudio, dichos datos han sido obtenidos a través de un cuestionario. La desventaja principal de este método es que las respuestas podrían estar bajo la influencia de las percepciones de los encuestados. Segundo, usamos datos transversales. Futuros análisis longitudinales permitirían reforzar las aportaciones realizadas en este trabajo. Aunque los datos disponibles datan de 2005, consideramos que dado que el objetivo de nuestra investigación es analizar la relación entre la internacionalización de una empresa y sus prácticas medioambientales, las conclusiones obtenidas del estudio así como las recomendaciones de carácter práctico realizado son de gran utilidad en los momentos actuales. También señalar que hay que ser cautos en la posible generalización de nuestros resultados, considerando que los datos pertenecen a un sector concreto y las características del país de origen de nuestra muestra (España).

Por tal motivo, sería muy interesante en una futura investigación considerar una muestra más amplia en la que se incluyeran empresas internacionales de diferentes sectores para analizar el efecto que las características del sector puede tener sobre las relaciones establecidas. Además, la inclusión de empresas con sede principal en diferentes países, y no sólo españolas, podría enriquecer también el análisis. Finalmente, futuros trabajos que analicen las similitudes y diferencias en cuanto al comportamiento medioambiental de empresas que utilizan modos diferentes de entrada en los mercados internacionales, tales como las empresas multinacionales y las empresas exportadoras, aportaría gran valor a los gobiernos y grupos de interés que persigan que las organizaciones lleven a cabo un comportamiento medioambientalmente responsable.

## NOTAS

*El presente trabajo ha contado con la cofinanciación de la Fundación Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (FBBVA), a través del proyecto de investigación SEJ2007-67833, y el Proyecto de Excelencia con código P06-SEJ-2356 de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. Agradecemos a los miembros del grupo de investigación ISDE de la Universidad de Granada sus sugerencias y comentarios en versiones anteriores.*

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSSON S. y WICTOR I. (2003): "Innovative internationalisation in new firms-born globals: The Swedish case", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 3, pp. 249–276.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 556–567.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. y RUBIO-LÓPEZ, E.A. (2007): "Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings", *Long Range Planning*, Vol. 40, No. 3, pp. 357–381.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. y SHARMA, S. (2003): "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 71–88.
- ARRANZ, N. y FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C. (2009): "Internationalization process of Spanish firms: Strategies, transactions and barriers", *International Small Business Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 420–441.
- AUTIO, E. (2005): "Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, pp. 9–19.
- AUTIO, E., SAPIENZA, H.J. y ALMEIDA, J. (2000): "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 5, pp. 909–924.
- AW, B., ROBERTS, M. y WINSTON, T. (2007): "The complementary role of exports and R&D investments as sources of productivity growth", *The World Economy*, Vol. 30, No. 1, pp. 83–104.
- AXINN, C.N., SAVITT, R., SINKULA, J.M. y THACH, S.H. (1994): "Export intention, beliefs and behaviors in smaller industrial firms", *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 49–55.
- BANCO MUNDIAL. (2005): *World development indicators*, World Bank Publications, Washington, DC.
- BANSAL, P. (2005): "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 197–218.
- BANSAL, P. y ROTH, K. (2000): "Why companies go green: A model of ecological responsiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 717–736.
- BARKEMA, H.G. y VERMEULEN, F. (1998): "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 7–26.
- BLOMSTERMO, A., ERIKSSON, K. y SHARMA, D. (2004): "Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 3, pp. 239–259.
- BUYSSE, K. y VERBEKE, A. (2003): "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 453–470.
- CASILLAS, J.C., MORENO, A.M., ACEDO, F.J. y GALLEGU, M.A. (2009): "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process", *Journal of World Business*, Vol. 44, No. 3, pp. 311–322.
- CHRISTMANN, P. (2000): "Effects of best practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 663–680.
- CHRISTMANN, P. (2004): "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, pp. 747–760.
- CHRISTMANN, P. y TAYLOR, G. (2001): "Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 3, pp. 439–458.

- CHRISTMANN, P. y TAYLOR, G. (2006): "Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 863-878.
- CRAIG, S.C. y DOUGLAS, S.P. (2000): *International marketing research* (2nd ed.), Wiley, New York.
- DARNALL, N., HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (2008): "Do environmental management systems improve business performance in an international setting?", *Journal of International Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 364-376.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P.W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No 3, pp. 242-261.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A. y SHARMA, D.D. (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 2, pp. 337-351.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A. y SHARMA, D.D. (2000): "Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, N° 1, pp. 26-45.
- FLANNERY, B.L. y MAY, D.R. (2000): "Environmental ethical decision making in the US metal-fishing industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 4, pp. 642-662.
- GIRMA, S., GÖRG, H. y HANLEY, A. (2008): "R&D and Exporting: A Comparison of British and Irish Firms", *Review of World Economics*, Vol. 144, N° 4, pp. 750-773.
- HART, S.L. (1995): "A natural resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, pp. 986-1014.
- HAIR, J.F.; ANDERSSON, R.E.; TATHAM R.L. y BLACK, W.C. (2008): *Análisis Multivariante* (5<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall, Madrid.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. y IRELAND, R.D. (1994): "A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance", *Journal of Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 297-326.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. y KIM, H. (1997): "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 4, pp. 767-799.
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., JOHNSON, R.A. y MOESEL, D.D. (1993): "Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N° 4, pp. 771-801.
- HSU, C. y PEREIRA, A. (2008): "Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning", *Oxford (Omega)*, Vol. 36, N° 2, pp. 188-205.
- HYNES, B. (2010): "International small business growth: A process perspective", *Irish Journal of Management*, Vol. 29, No 2, pp 87-106.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, spring-summer, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization process of the firms: Four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N° 3, pp. 305-322.
- KING, A.A. y SHAVER, J.M. (2001): "Are aliens green? Assessing foreign establishments' environmental conduct in the United States", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 11, pp. 1069-1086.
- KNIGHT, G.C. y CAVUSGIL, S.T. (1996): "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", In: T.K. Madsen (Ed.). *Advances in international marketing*, Vol. 8, pp. 11-26, JAI Press, Greenwich, CT.
- KOCHHAR, R. y HITT, M.A. (1995): "Toward an integrative model of international diversification", *Journal of International Management*, Vol. 1, pp. 33-72.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N° 4, pp. 625-646.
- KOSTOVA, T., ROTH, K. y DACIN, M.T. (2008): "Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions", *Academy of Management Review*, Vol. 33, N° 4, pp. 994-1006.
- KOTABE, M. (1990): "The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, N° 4, pp. 623-639.
- KUEMMERLE, W. (1999): "The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, N° 1, pp. 1-24.
- LANE, P.J. y LUBATKIN, M. (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 5, pp. 461-478.
- LEE, C.S. y YANG, Y.S. (1990): "Impact of export market expansion strategy on export performance", *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4, pp. 41-51.
- LEVITT, B. y MARCH, J. (1988): "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- LOSADA, F., RUZO, E., BARREIRO, J.M. y NAVARRO, A. (2007): "Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador". *Tribuna de Economía*, Vol. 837, pp. 255-272.
- LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001): "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 6/7, pp. 565-587.



- MARTÍN-TAPIA, I., ARAGÓN-CORREA, J.A. y SENISE-BARRIO, M.E. (2008): "Being green and export intensity in SMEs: The moderating influence of perceived uncertainty", *Ecological Economics*, Vol. 62, N° 1/2, pp. 56–67.
- MARTÍN-TAPIA, I.; ARAGÓN-CORREA, J.A. y RUEDA-MANZANARES, A. (2010): "Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 55, N° 3, pp. 266–275.
- MCDUGALL, P.P. y OVIATT, B.M. (1996): "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, N° 1, pp. 23–41.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, pp. 45–61.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (2005): "Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, pp. 537–553.
- PETERSEN, B., PEDERSEN, T. y LYLES, M.A. (2008): "Closing knowledge gaps in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, N° 7, pp. 1097–113.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- PIERCY, N.F., KALEKA, A. y KATSIKEAS, C.S. (1998): "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies", *Journal of World Business*, Vol. 33, N° 4, pp. 378–394.
- PORTER, M. E. y VAN DER LINDE, C. (1995): "Green and competitive: Ending the stalemate", *Harvard Business Review*, Vol. 73, N° 5, pp. 120–134.
- PRASHANTHAM, S. (2005): "Toward a knowledge-base conceptualization of internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, N° 1, pp. 37–52.
- RAMÍREZ-ALESON, M. (2004): "La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa", *Universia Business Review – Actualidad Económica*, tercer trimestre, pp. 62–70.
- RUEDA-MANZANARES, A., ARAGÓN-CORREA, J.A. y SHARMA, S. (2008): "The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence", *British Journal of Management*, Vol. 19, N° 2, pp. 185–203.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1998): "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 4, pp. 363–375.
- RUSSO, M.V. y FOUTS, P.A. (1997): "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 3, pp. 534–559.
- SALOMON, R. y JIN, B. (2008): "Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, N° 1, pp. 356–373.
- SÁNCHEZ-CHÓLIZ, J., DUARTE, R. y MAINAR, A. (2008): "Environmental impact of household activity in Spain", *Ecological Economics*, Vol. 62, N° 2, pp. 308–318.
- SAPIENZA, H., AUTIO, E., GEORGE, C. y ZAHRA, S.A. (2006): "A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth", *Academy of Management Review*, Vol. 31, N° 4, pp. 914–933.
- SCHMIDHEINY, S. (1992): *Changing course: A global business perspective on development and the environment*. MIT Press, Cambridge, MA.
- SHARMA, S. (2000): "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 4, pp. 681–697.
- SHARMA, S. y VREDENBURG, H. (1998): "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 8, pp. 729–753.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): "Environmental technologies and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N° 3, pp. 183–200.
- SMITH, N.C. (2003): "Corporate social responsibility: Whether or how?", *California Management Review*, Vol. 45, N° 4, pp. 52–76.
- STARIK, M., MARCUS, A.A. y ILINITCH, A. (2000): "Special research forum: The management of organizations in the natural environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 4, pp. 539–736.
- VERMEULEN, F. y BARKEMA, H. (2002): "Pace, rhythm and space: Process dependence in building a profitable multinational corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, N° 7, pp. 637–654.
- YALE CENTER FOR ENVIRONMENTAL LAW AND POLICY AND CENTER FOR INTERNATIONAL EARTH SCIENCE INFORMATION NETWORK. 2005. Environmental Sustainability Index. <http://www.yale.edu/esi>.
- YEOH, P.L. (2004): "International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context", *International Marketing Review*, Vol. 21, N° 4/5, pp. 511–535.
- ZAHRA, S.A. (2005): "A theory of international new ventures: A decade of research", *Journal International Business Studies*, Vol. 36, N° 1, pp. 20–28.
- ZAHRA, S.A. y HAYTON, J.C. (2008): "The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity", *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, N° 2, pp. 195–220.
- ZAHRA, S.A., IRELAND, R.D. y HITT, M.A. (2000): "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 5, pp. 925–950.

**ANEXO : Escala utilizada para medir el constructo “Estrategia Medioambiental Proactiva”**

En comparación a tus competidores y usando una escala del 1 al 7, por favor especifique el grado de desarrollo en tu empresa de las siguientes actividades relacionadas con el medio ambiente.

1. Desarrollo de actividades medioambientales en el trabajo administrativo (papel, reciclaje de tóner).
2. Auditorias medioambientales periódicas.
3. Reciclaje de residuos y desechos generados por la empresa.
4. Compra de manuales ecológicos para la empresa.
5. Programas de formación medioambiental para los directivos.
6. Programas de formación en gestión medioambiental para los trabajadores de la empresa.
7. Programas de gestión de la calidad que integren aspectos medioambientales.
8. Sistemas de prevención de accidentes medioambientales causados por la organización.
9. Manuales de gestión medioambiental para uso interno de la empresa.
10. Organización de actividades y eventos en materia medioambiental.
11. Uso de planteamientos medioambientales en las actividades de marketing de la empresa.
12. Programas de información y formación en materia medioambiental dirigidos a los distribuidores y clientes de la empresa.
13. Uso de filtros y otros mecanismos para reducir el impacto medioambiental.
14. Control sistemático del consumo de energía para reducir la demanda de la empresa.
15. Reciclaje del agua usada por la empresa con el fin de reciclarla para otros procesos.
16. Uso de ingredientes ecológicos para fabricar nuestros productos.
17. Análisis medioambiental del ciclo de vida del producto (CVP).
18. Diseño de productos y servicios bajo criterios ecológicos (eco-diseño).

