

Resumen

Este artículo comienza revisando la creciente atención social prestada a la importante relación entre gestión y problemática medioambiental. A continuación realizamos una revisión en detalle de cómo se ha tratado el tema de la presión de los grupos de interés y la respuesta de las empresas en su planteamiento medioambiental. Posteriormente mostramos unos datos de la evolución medioambiental en los años 2007 a 2010 de las 10 mayores empresas por volumen de capitalización bursátil en España; en ellos puede apreciarse que las empresas no han reducido su preocupación por el medio ambiente pese a la crisis económica y la reducción en algunas ocasiones de su rentabilidad. De esta forma se hace patente la preocupación medioambiental de las empresas para dar respuesta a un entorno en el cual los grupos de interés exigen esta respuesta a las empresas más allá de la rentabilidad económica. Por último, ofrecemos una serie de conclusiones para directivos y políticas públicas.

Palabras clave: gestión medioambiental, grupos de interés, *stakeholders*, estrategia medioambiental, capacidad de integración de los grupos de interés.

Abstract

This paper deals with the increasing social attention to the firm management and environmental issues. We review how the relationship between social pressure and firm response has been studied in the research literature. Moreover, we show data of how the ten biggest Spanish firms, measured in stock market prices, have developed their environmental response from years 2007 to 2010. The analysis of the data shows how these firms have not reduced their concern to environmental issues in spite of the economic crash. Therefore, the environmental approach of sampled firms in the analyzed period was maintained in a difficult economic context, and environmental demands of multiple stakeholders might have played a relevant role here. We also discuss some implications for practitioners and policy makers.

Key words: environmental management, stakeholders, environmental strategy, stakeholder engagement.

JEL classification: M11, Q21.

ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL Y RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS: LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LAS DEMANDAS DE SOSTENIBILIDAD (*)

Antonio RUEDA MANZANARES

Juan Alberto ARAGÓN CORREA

Natalia ORTIZ DE MANDOJANA

Universidad de Granada

I. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA EMPRESA

LOS problemas medioambientales han ido atrayendo una atención social creciente en las últimas décadas. Además, conforme aumenta el conocimiento científico y técnico de las causas y efectos de los daños medioambientales, el interés social y legal ha volcado su interés sobre las múltiples actuaciones de las empresas relacionadas con el medio ambiente.

Esta preocupación social se pone por ejemplo de manifiesto en los comportamientos de los ciudadanos cuando actúan como inversores o clientes y en sus opiniones en las encuestas. El informe de la Fundación Entorno sobre la situación medioambiental española ha venido reflejando el crecimiento de la preocupación de los españoles sobre el daño al medio ambiente en los últimos años. Por ejemplo, esta encuesta señala que el cambio climático es el problema medioambiental global más relevante para los españoles, y un 83 por 100 opina que estamos asistiendo a un proceso de calentamiento del planeta, mientras que un 54 por 100 considera que se le está concediendo menos

importancia de la que se debería. En general, tanto españoles como europeos opinan por amplia mayoría que la actuación ante el tema medioambiental de grandes empresas e industria es insuficiente (Fundación Entorno, 2009: 41).

Considerando el elevado deterioro del medio ambiente, existen razones para pensar que la preocupación por los temas medioambientales puede continuar creciendo y, por tanto, las empresas tendrán que reforzar sus actuaciones en esta área. En este sentido podemos observar que los problemas medioambientales son reales y tangibles y cada vez más cercanos a la vida cotidiana de los ciudadanos. Además, conforme pasa el tiempo, la gravedad de muchos de los problemas medioambientales va en aumento, como por ejemplo el deshielo de los glaciares. Finalmente, tanto la formación como los medios de comunicación están también incrementando el nivel de conocimientos y exigencias sobre los impactos ambientales relacionados con la actividad económica (Aragón Correa, 1998).

En este trabajo nos centraremos principalmente en cómo ha contribuido la influencia ejercida por los grupos de presión en las motivaciones de la empresa para

responder a los temas medioambientales. La estructura del trabajo que sigue parte de un primer apartado en donde realizamos una revisión sobre los grupos de interés y el planteamiento medioambiental de las empresas, posteriormente mostramos datos ambientales y financieros de empresas españolas seleccionadas por su alto volumen de capitalización bursátil y, finalmente, presentamos algunas conclusiones e implicaciones de nuestro trabajo.

II. LOS GRUPOS DE INTERÉS Y EL PLANTEAMIENTO MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS

1. Aspectos generales

En la actualidad, las empresas se están viendo sometidas a una gran presión por parte de organizaciones no gubernamentales (ONG), activistas, comunidades, gobiernos, medios de comunicación y otras fuerzas sociales. Cada uno de estos grupos demanda lo que ellos consideran que son prácticas empresariales socialmente responsables. Así, este incremento de presión está haciendo que muchas empresas busquen respuestas corporativas a sus demandas sociales tratando de establecer los canales de relación apropiados con ellos. Este hecho forma parte de uno de los debates que causa mayor controversia en la dirección de empresas: cómo desarrollar una dirección de empresas socialmente responsable, en la que una empresa, teniendo en cuenta su misión económica, sea dirigida con una atención apropiada a las cuestiones sociales. Uno de los enfoques más populares para dar respuesta a estos interrogantes es el denominado análisis de los grupos de interés. Este enfoque sugiere que una dirección de empresa responsable es

aquella que a la hora de tomar decisiones tiene en cuenta no solo a sus accionistas, sino también a sus grupos de interés. Freeman (1984: 46) define los grupos de interés como «cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización». Ejemplos de grupos de interés, además de los accionistas, son los empleados, proveedores, clientes, acreedores, la competencia, el gobierno y los vecinos o ciudadanos en general.

El deterioro del medio ambiente es uno de los temas que más atención está recibiendo en las últimas décadas por parte de los grupos de interés. De esta forma, la propia iniciativa de los trabajadores y directivos, la presión ciudadana y de los medios de comunicación, el interés de los consumidores y, fundamentalmente, la mayor rigidez del marco normativo han convertido el tema medioambiental en uno de los más analizados y controvertidos en el seno de las organizaciones (Aragón-Correa y Rubio-López, 2007).

2. Razones que motivan el interés de la empresa a los requerimientos ambientales de sus grupos de interés

Las razones que motivan la respuesta ecológica de la empresa se pueden agrupar dentro de estos tres grupos (Bansal y Roth, 2000): competitividad, legitimación y responsabilidad medioambiental.

Las razones competitivas suponen una oportunidad para aumentar la rentabilidad a largo plazo de la empresa mediante, por ejemplo, el control del con-

sumo de energía y materiales (Christmann, 2000), el desarrollo de productos ecológicos (Kurk y Eagan, 2008) y el *marketing* medioambiental (Nair y Ndubisi, 2011; Polonsky, 1995). El siguiente apartado de este mismo trabajo se extiende en la revisión de ventajas competitivas derivadas de la integración de los intereses ambientales de los grupos de interés.

Las razones de legitimación se refieren al deseo de una empresa de que sus acciones se acepten como correctas dentro de un conjunto establecido de regulaciones, normas, valores o creencias (Suchman, 1995). Entre las acciones más relacionadas con el deseo de legitimación encontramos el cumplimiento de la legislación o el establecimiento de controles de los impactos ecológicos de la empresa.

Por último, las razones referidas a la responsabilidad medioambiental son una motivación que proviene de la preocupación que los responsables de la empresa puedan tener por sus obligaciones sociales y éticas. Entre las acciones motivadas por la responsabilidad medioambiental podrían encontrarse, por ejemplo, ciertas donaciones a causas medioambientales, colaboraciones con proyectos de desarrollo sostenible o concienciación social, o la adquisición de ciertos materiales o la puesta en marcha de políticas que, aun siendo más costosas desde un punto de vista económico, tengan una repercusión social más positiva.

Los tres tipos de motivos para responder a los temas medioambientales tienen su origen último en la influencia ejercida por los grupos de presión (Céspedes-Lorente *et al.*, 2003). Así, por ejemplo, el incremento de la preocupación medioambiental de

grupos de interés claves para la empresa como los clientes y consumidores ha provocado que estos seleccionen las empresas y productos menos nocivos para el entorno natural. Al mismo tiempo, la presión para que las empresas integren conductas medioambientales en sus actividades está aumentando desde otros colectivos tradicionalmente poco relacionados con el tema. Así, los accionistas, bancos y empresas de seguros exigen garantías para sus inversiones. Una empresa con alto riesgo de sanciones por daños al medio ambiente y, en el caso extremo, de ser culpable de un accidente con impacto medioambiental, puede resultar penalizada por múltiples grupos de interés. Por otra parte, todas las Administraciones Públicas promulgan disposiciones legales cada vez más exigentes (Del Brío y Junquera, 2001).

El incremento general de la preocupación medioambiental en la sociedad ha provocado un aumento del poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés con respecto a la problemática medioambiental (Clifton y Amran, 2011). Todo ello ha provocado que aumente la importancia de los grupos de interés como promotores de un mayor compromiso medioambiental por parte de las empresas. Este hecho se ha corroborado empíricamente en numerosos estudios como los de Darnall *et al.* (2010), Murillo-Luna *et al.*, (2008), González-Benito *et al.* (2011) y Rueda-Manzanares (2008), entre otros.

3. Identificación de grupos de interés y su influencia en el enfoque medioambiental de las empresas

Los trabajos previos sobre grupos de interés muestran un am-

plio consenso al delimitar cuatro grandes grupos de interés que pueden influenciar la respuesta de un sector hacia la protección medioambiental (véanse Henriques y Sadorsky, 1999; Fineman y Clarke, 1996; Gladwin, 1993; McCloskey, 1990; Starik, 1995; White, 1995): grupos de activistas medioambientales, autoridades y reguladores, agentes del entorno competitivo de la empresa y grupos internos.

El primer grupo incluye a las entidades cuya misión manifiesta es cuidar del planeta, como los grupos de presión medioambiental locales o nacionales (por ejemplo, Greenpeace, Ecologistas en Acción, Friends of the Earth). Juntos, presionan a las empresas para actuar responsablemente hacia el medio ambiente. Sus métodos varían desde la persuasión y la colaboración hasta el llamamiento moral o la confrontación directa y el sabotaje. El objetivo último que suelen perseguir es convencer a los responsables de las empresas a través de su capacidad para movilizar a la opinión pública a favor o en contra de las actuaciones medioambientales de una empresa.

El segundo grupo es el regulatorio y gubernamental (Backer, 2007; Freeman, 1984). Los intereses del legislador son aplicar las leyes medioambientales para proteger a la sociedad del daño medioambiental que podría verse incrementado en un sistema industrial sin restricciones. Las empresas deben cumplir con la legislación medioambiental o enfrentarse a las acciones legales de los reguladores, multas y sanciones. Además de los problemas directos que el incumplimiento legal genera, este comportamiento también podría dañar la imagen pública de una empresa y sus relaciones con los clientes. Tam-

bién hay medidas regulatorias menos coercitivas, como códigos de conducta voluntarios desarrollados por grupos de empresas o sectores en colaboración con autoridades gubernamentales. Estas colaboraciones estimulan el aprendizaje organizacional (Darnall y Edwards, 2006) y la confianza entre empresas y legisladores (Hoffman, 2000).

El tercer grupo abarcaría a todos aquellos grupos de agentes relacionados con la actividad económica de la empresa y con un interés indirecto en el desempeño medioambiental de la misma. En general, no promueven la protección medioambiental como un fin, pero pueden disfrutar de las ventajas de las mejoras medioambientales de las empresas. En este grupo podemos clasificar varios y diferenciados subgrupos. Los bancos e instituciones financieras, que pueden asegurar mejor sus inversiones con el atractivo económico de una empresa medioambiental, los clientes que prefieren comprar productos que respeten el medio ambiente o los proveedores cuya reputación medioambiental puede verse ligada a la empresa con la que tratan. Adicionalmente, podríamos considerar cercanos a este grupo, en cuanto a su interés indirecto por los asuntos medioambientales, a los medios de comunicación interesados en noticias del desempeño medioambiental de las empresas y a los grupos de interés que viven o desarrollan sus actividades cerca de la localización física de la empresa.

Las instituciones financieras perciben un alto riesgo de inversión en las empresas con un riesgo medioambiental (Henriques y Sadorsky, 1996). Esta percepción se puede traducir en una elevada prima por riesgo o incluso ne-

gándose a conceder nuevos préstamos.

Los clientes también pueden motivar la proactividad medioambiental de la empresa, ya que están cada vez mejor informados y más conscientes de los impactos medioambientales de los productos de consumo y pueden preferir productos con mejor desempeño medioambiental (Garvare y Johansson, 2010; Williams, Medhurst y Drew, 1993). La aparición en estos últimos años del consumo medioambiental implica que algunos consumidores están dispuestos a pagar más por productos que respetan el medio ambiente (Vandermerwe y Oliff, 1990). Además, las asociaciones de consumidores pueden presionar boicoteando los productos de una empresa con mala reputación por desempeño medioambiental pobre (Greeno y Robinson, 1992).

En una forma similar, los proveedores con buena reputación medioambiental pueden retirar el suministro a una empresa para proteger su reputación (Henriques y Sadowsky, 1999). Los proveedores también pueden ligar su actuación medioambiental a la de sus clientes debido a las exigencias de estos últimos para que lleven a cabo prácticas para mejorar su desempeño medioambiental y que adopten prácticas medioambientales proactivas o, incluso, para que adopten certificaciones medioambientales (como los de la serie ISO 14000) que muestren su compromiso medioambiental (Delmas y Montiel, 2007; Lee y Klasen, 2008; Zhu y Sarkis, 2004).

Los medios de comunicación pueden influenciar la opinión de la sociedad hacia una empresa, particularmente cuando ocurren crisis medioambientales (Mitroff

et al., 1989; Sharbrough y Moody, 1995; Shrivastava y Siomkos, 1989). La amenaza de publicidad negativa en los medios de comunicación, y la repercusión de la misma en otros medios de comunicación, puede ejercer presión coercitiva para que las empresas se comprometan con la protección del medio ambiente. Así, estudios empíricos han mostrado que los medios de comunicación pueden tener gran influencia en la actuación medioambiental de las empresas (Bansal, 2005; Bansal y Clelland, 2004; Bansal y Roth, 2000; Bowen, 2000; Henriques y Sadowsky, 1996).

La comunidad que vive alrededor de la empresa, especialmente cuando se ve afectada de manera negativa por las actividades de la empresa por un deterioro del medio ambiente en el que conviven, puede hacer pública la información o movilizar a los medios de comunicación. De esta forma este grupo de interés puede igualmente influir en la decisión de una empresa de adoptar prácticas para la protección del medio ambiente (Gunningham *et al.*, 2004).

En cuarto y último lugar, aunque no por ello menos importantes, están los grupos de interés internos. En este grupo se encuentran los directivos cuyo rol incluye temas medioambientales, como gerentes, directores medioambientales, directivos de relaciones públicas, de producción, *marketing* y personal. También incluye a los accionistas y empleados. Los accionistas expresan sus preocupaciones en las juntas de accionistas y/o vendiendo sus acciones, que representan su participación en la empresa. El impulso y la implicación de los empleados son factores clave para implantar con éxito una estrategia medioambiental avanzada

(Nehrt, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; Hart, 1995; Ramus y Steger, 2000). Estos grupos de interés internos no tienen necesariamente un punto de vista común de la importancia que la empresa debería dar a los temas medioambientales y con frecuencia se plantean controversias entre un modelo financiero centrado en la figura de los accionistas y una orientación más sostenible con planteamientos sociales y medioambientales (Ortiz de Mandojana *et al.*, 2011; Rodríguez Fernández, 2006).

La importancia de estos grupos de interés puede cambiar de una empresa a otra e incluso a través del tiempo. Así, Henriques y Sadowsky (1996 y 1999) evaluaron la importancia percibida de los diferentes grupos de interés usando datos de empresas canadienses, y encontraron que además de la regulación gubernamental eran los clientes, los accionistas y las comunidades locales los que afectaban en mayor manera a las prácticas medioambientales corporativas, especialmente el contenido de los planes de acción medioambientales. Por otra parte, Buysse y Verbeke (2003) comprobaron en una muestra de empresas de Bélgica que los grupos de interés claves para la empresa pueden variar considerablemente dependiendo de la estrategia medioambiental y el contexto institucional en el que se encuentre la empresa. Se ha demostrado que las empresas proactivas medioambientalmente por lo general contemplan todos o una amplia gama de sus grupos de interés como importantes, al contrario que las empresas reactivas que se centran en un grupo más reducido. Además, las primeras responden proactivamente a sus grupos de interés desarrollando los planes de acción y recursos necesarios para gestio-

nar activamente sus preocupaciones (Buysse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1999).

4. Ventajas competitivas de la gestión de los intereses medioambientales de los grupos de interés

Cuando se trata de la gestión de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés se suele distinguir entre las empresas que se limitan a cumplir con la legislación al respecto (reactivas) y aquellas que adoptan una postura proactiva y que, por tanto, tratan de avanzar voluntariamente más allá de lo requerido por la regulación con objeto de reducir el nivel de impacto de la empresa. Así, la incorporación de temas medioambientales adicionales a los requeridos por la regulación gubernamental en la estrategia corporativa puede ser visto como un medio de incorporar las preocupaciones y expectativas medioambientales de los grupos de interés (Buysse y Verbeke, 2003).

Las posturas medioambientales más proactivas suelen conllevar prestar una atención específica y conciliadora a los intereses medioambientales de los grupos de interés externos e internos (Hart, 1995). Esta capacidad de integración de los grupos de interés suele ser considerada como positiva desde un punto de vista moral, pero, a su vez, puede ser también fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa que la pone en práctica (Hart, 1995; Sharma y Aragón-Correa, 2004; Sharma *et al.*, 2007; Sharma y Vredenburg, 1998). La construcción de esta capacidad de integración se basa en (Plaza-Úbeda *et al.*, 2010): 1) el conocimiento de los grupos de interés y sus demandas; 2) la interacción

entre los grupos de interés y la empresa, y 3) el comportamiento adaptativo de la empresa hacia sus grupos de interés. Las ventajas competitivas que suelen relacionarse con la integración proactiva de los intereses medioambientales de los grupos de interés incluyen: la generación de iniciativas mejor acogidas y más innovadoras y flexibles, la posibilidad de un diseño de productos y servicios más sostenibles, mejora de reputación corporativa e imagen, la posibilidad de influir en su favor en temáticas relacionadas y, finalmente, la posibilidad de estar protegido frente a potenciales problemas medioambientales y sus consecuencias. Pasamos revista a continuación a estas ventajas.

La comunicación con los grupos de interés posibilita conocer con anticipación si un proyecto no es deseable debido a su impacto medioambiental. Así, la empresa podrá abandonar el proyecto sin gastar tiempo o dinero en batallas legales o impulsarlo en la dirección adecuada. Al mismo tiempo, de esta forma, la integración de los grupos de interés puede también ayudar a la innovación y la flexibilidad interna de la organización, siendo una forma de consultoría externa que contacta directamente con los usuarios finales. Por el contrario, las empresas que no integran las perspectivas de los grupos de interés en la toma de decisiones, y por tanto siguen un enfoque mucho más reactivo, pueden enfrentarse a una oposición más rígida y las aprobaciones de sus proyectos suelen suponer un alto gasto de tiempo y dinero en batallas legales (Sharma y Vredenburg, 1998).

La capacidad de integrar el conocimiento de grupos de interés como proveedores o clientes en la empresa también ayuda al diseño de productos y servicios «sosteni-

bles» (Hart, 1995), ya que las empresas por sí mismas carecen con frecuencia del conocimiento sobre el funcionamiento de los ecosistemas, la diversidad de la vida, el significado de la calidad de vida en las diversas comunidades y los impactos de sus actividades en los ecosistemas. Por esta razón las organizaciones necesitan integrar una diversidad de grupos de interés sociales y medioambientales para identificar y absorber este conocimiento que trasciende las fronteras organizacionales (Sharma y Starik, 2004). La integración de las inquietudes medioambientales de los grupos de interés permite así desarrollar las capacidades de innovación continua y aprendizaje organizacional (Sharma y Vredenburg, 1998) y generar imaginación competitiva y asegurar la supervivencia corporativa (Hart y Sharma, 2004).

La integración de los intereses medioambientales también mejora la reputación corporativa y la imagen. Esta circunstancia se traduce en acuerdos económicos favorables y el aumento de la legitimidad, que lleva a un alivio de la oposición a las operaciones diarias y planes de desarrollo. Así, las empresas que desarrollan este tipo de capacidad tienen la ventaja de obtener aprobaciones públicas para nuevos desarrollos y proyectos mucho más rápido. Esto conduce a ahorros en el coste de los proyectos, menores tasas de interés y menos gastos en litigios. En sectores donde la reputación y la imagen de marca es muy importante, anticiparse a las demandas de los grupos de interés puede también ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva (Spar y La Mure, 2003). La posibilidad de apoyarse en la relación con grupos de interés con los que se colabora en el terreno ambiental puede resultar también muy útil en la expansión internacional

de las empresas (por ejemplo, Martín-Tapia, Aragón-Correa, Rueda-Manzanares, 2010).

Las empresas que buscan integrar las perspectivas ambientales de sus grupos de interés procuran también aprovechar esa colaboración para impulsar cambios o adaptaciones que le puedan favorecer. Por ejemplo, cooperando con algunos grupos de interés como los legisladores gubernamentales o las organizaciones medioambientales no gubernamentales (ONG) para el desarrollo o la implantación de estándares medioambientales internacionales, regulaciones específicas o acuerdos voluntarios (como la reducción gradual de los clorofluorocarbonos, CFC, que se llevó a cabo de forma voluntaria antes de su prohibición definitiva debido al impacto negativo que los mismos tenían sobre la capa de ozono). Incluso, también pueden formar alianzas estratégicas con competidores importantes para solucionar problemas medioambientales complejos (por ejemplo, la alianza entre los fabricantes de coches para reducir la contaminación) o intentar resolver algunos problemas medioambientales urgentes (Buysse y Verbeke, 2003).

Finalmente, una empresa con una estrategia medioambiental proactiva frente a los intereses ambientales de sus grupos de interés puede evitar la pérdida de ventaja competitiva si los avances medioambientales se convierten en una práctica común entre sus rivales (Garrod, 1997) o cuando hay ventajas considerables asociadas a realizar inversiones tempranas en tecnologías medioambientales (Nehrt, 1996). Las empresas reactivas también corren el riesgo de verse expuestas a campañas con publicidad negativa por parte de grupos medioambientales o

los medios de comunicación (Welford y Gouldson, 1993).

Antes de terminar este apartado es importante resaltar que estas ventajas competitivas a las que conduce la capacidad de integración de los grupos de interés son de carácter sostenible ya que son difíciles de imitar por su dependencia de la trayectoria de la empresa, ambigüedad causal y complejidad social (Barney, 1991). La confianza y credibilidad desarrollada por las empresas proactivas con una diversidad de grupos de interés es una capacidad estratégica dependiente del camino que haya seguido la empresa y por ello no fácilmente imitable por los competidores (Harrison *et al.*, 2010). Esta capacidad es una habilidad basada en relaciones durante largos períodos de tiempo (Dierickx y Cool, 1989; Hart, 1995). Además, es específica de la empresa porque está basada en cambios sustanciales en la filosofía y valores de negocio acompañados por cambios en el diseño de la empresa durante períodos superiores a la década. También muestra una complejidad social interna, ya que reside en cada empleado por medio de una cultura corporativa que tiene en cuenta a los diferentes grupos de interés en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, esta capacidad es socialmente compleja externamente (Coff, 1997), pues se basa en relaciones cooperativas de confianza entre la empresa y los grupos de interés externos.

III. EVOLUCIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS (2008-2010)

A continuación se analiza la evolución medioambiental en los

años 2007-2010 de las 10 mayores empresas por volumen de capitalización bursátil en 2010 en España, tomando como referencia dos variables proporcionadas por la base de datos Bloomberg.

Bloomberg es una fuente de información secundaria que provee principalmente de datos económicos y financieros sobre empresas de todo el mundo y que son ofrecidos por los principales bancos centrales, entidades financieras y de inversión, gobiernos y sus correspondientes agencias públicas. Incluye, además, informes medioambientales, sociales y de gobierno corporativo. Específicamente, para la obtención de esta información Bloomberg utiliza los informes de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Anuales publicados por las empresas y una encuesta de sostenibilidad realizada por Bloomberg. También recopila los datos suministrados por Carbon Disclosure Project (CDP). CDP es una iniciativa privada cuya misión es facilitar el diálogo entre inversores y empresas respecto al cambio climático. En 2009, CDP contaba con más de 475 inversores firmantes. Esta iniciativa tiene cada vez un mayor peso, en el caso concreto de España se ha pasado de enviar cuestionarios a 35 empresas en 2008 a 85 en 2009 (Carbon Disclosure Project, 2009).

Para los objetivos de este estudio hemos seleccionado dos variables que nos pueden ayudar a ilustrar las actuaciones medioambientales de las 10 mayores empresas españolas por capitalización bursátil: la evolución de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y la evolución del volumen de inversiones en sostenibilidad. Mientras la evolución de los GEI tiene un importante significado para entender la evolución respecto al medio ambien-

te de algunas de las empresas seleccionadas (por ejemplo, las pertenecientes al sector energético), la evolución de las empresas de otros sectores puede ser mejor representada a través de las inversiones en sostenibilidad.

Los GEI son gases que contribuyen al calentamiento de la atmósfera terrestre e incluyen, principalmente, dióxido de carbono, metano y óxidos de nitrógeno. La variable utilizada en este estudio «Emisiones Totales de GEI» aglutina aquellas emisiones contabilizadas por la empresa como emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero. Estas emisiones provienen de fuentes que son propiedad de o están controladas por la empresa. Por ejemplo, las emisiones directas incluyen, entre otras, las producidas por actividades de combustión en las fábricas de la empresa, mientras que la principal fuente de emisiones indirectas son las emisiones producidas para la generación de electricidad adquirida y consumida por la empresa (por ejemplo, consumo de energía en edificios). Esta variable se expresa en miles de toneladas métricas de equivalente de dióxido de carbono.

La variable inversión en sostenibilidad es el montante, en millones de euros, destinado por una empresa a iniciativas sociales y medioambientales y expresado por la propia empresa. Como ejemplos de inversiones incluidas en esta variable podemos citar aquellas cantidades invertidas en prevención de la contaminación, reciclaje, formación de empleados, seguridad, etcétera.

Ambas variables, emisiones de GEI e inversiones en sostenibilidad, se refieren a la actividad desarrollada por las empresas a nivel global, es decir, contabili-

zando además aquellas realizadas fuera de España. De esta manera, es posible realizar una comparación de la evolución económica global de la empresa con las actuaciones medioambientales que desarrollan.

El cuadro n.º 1 recoge el listado de empresas analizadas, el volumen de capitalización, la actividad que desarrollan y las cifras más recientes, las correspondientes a 2010, respecto a las dos variables analizadas, emisiones de GEI e inversión en sostenibilidad. Asimismo se incluye un *ranking*, en valores absolutos, de la posición que ocupan estas empresas entre el grupo analizado. Como puede observarse, las empresas que más GEI emiten son las pertenecientes al sector energético (Iberdrola, Endesa y Repsol YPF). Estas empresas coinciden, en buena medida, con aquellas que realizan mayores inversiones en sostenibilidad (Endesa, Banco Santander, Iberdrola y Repsol YPF). De hecho, es frecuente encontrar correlación entre las actuaciones positivas y negativas en relación con el medio ambiente. Por ejemplo, Mattingly y Berman (2006), en un estudio sobre los índices de responsabilidad social corporativa elaborados a partir de la información suministrada por Kinder, Lydenberg, Domini & Co., Inc. (KLD), encontraron que aquellas empresas con mayor número de marcas positivas en actividades descritas como fortalezas en medio ambiente (por ejemplo, prevención de la contaminación, reciclaje, etc.) coincidían con las empresas con mayores marcas en actividades descritas como preocupaciones en medio ambiente (por ejemplo, residuos peligrosos, problemas con la regulación, altas emisiones, etc.). Precisamente, las empresas pertenecientes a sectores altamente contaminantes (como

el sector energético o el químico) son las que reciben un mayor escrutinio de todos los grupos de interés (mayor regulación, atención de los medios y de la sociedad en general) y es donde mayoritariamente se han centrado los esfuerzos de la investigación académica (por ejemplo, Bansal 2005; Berrone y Gómez-Mejía, 2009).

Los cuadros n.ºs 2 y 3 muestran la evolución producida entre 2007 y 2010 de las dos variables analizadas para cada una de las 10 empresas y nos permiten analizar el esfuerzo en términos absolutos y relativos (en relación al volumen neto de ventas en millones de euros) de estas empresas por reducir los GEI y aumentar la inversión en sostenibilidad. Para el análisis de la evolución se ha tomado como referencia el año 2007 (2007 = 100).

En concreto, el cuadro n.º 2 muestra la evolución para cada una de las empresas y la evolución del conjunto de las empresas analizadas en cuanto a los GEI. Especialmente llamativo es el aumento en las cifras de emisiones de los dos bancos. Este aumento posiblemente está relacionado con cambios en la contabilización de estas emisiones. Los bancos, que tradicionalmente habían prestado menos atención por suministrar este tipo de información a sus grupos de interés, posiblemente están haciendo un esfuerzo por hacer más fiables y reales las cifras suministradas en sus informes. En el análisis de la evolución conjunta se ha omitido la evolución de los bancos. También intenso ha sido el descenso de emisiones de ACS, que coincide con el descenso de la actividad constructora del grupo.

En relación a la evolución conjunta de los GEI, en términos ab-

CUADRO N.º 1

INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS MAYORES EMPRESAS ESPAÑOLAS POR CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL 2010

Empresa	Capitalización (a) (mill. de €)	Códigos CNAE 2009	Descripción actividades	Emisiones GEI 2010 (miles de t CO ₂ eq)	Puesto entre las 10 primeras	Inversiones en sostenibilidad 2010 (mill. de €)	Puesto entre las 10 primeras
Telefónica	76.492	6190 6120	Telecomunicaciones	1.926,71	5	18,64	7
Banco Santander	65.857	6419	Servicios financieros	582,11	8	148,00	2
BBVA	33.512	6419	Servicios financieros	540,56 (b)	7	5,97 (b)	8
Iberdrola	31.472	3513 3514 3519	Producción, distribución y comercialización de energía eléctrica	45.735,00	1	142,43	3
Inditex	34.402	4641 4642 1312	Fabricación y comercio de textiles	377,29	9	–	–
Repsol YPF	25.455	6420 7490 1920 4671 0910	Actividades de sociedades <i>holding</i> . Refino de petróleo. Comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos. Actividades de apoyo a la extracción de petróleo y gas natural	23.380,00	3	137,00	4
Endesa	20.429	3519 3513 6420	Producción y distribución de energía eléctrica. Actividades de sociedades <i>holding</i>	38.631,00	2	1.227,00	1
ACS	11.037	4299 4121	Construcción proyectos de ingeniería civil y edificios residenciales	2.107,88	6	–	–
Gas Natural SDG	10.591	6420 3522	Actividades de las sociedades <i>holding</i> . Distribución por tubería de combustibles gaseosos	20.455,27	4	39,80	5
Abertis Infraestructuras ...	9.748	5229 4211 5221	Construcción de carreteras y autopistas. Actividades anexas al transporte terrestre	187,86	10	31,00	6

Notas:

(a) Valor conjunto de todas las acciones en millones de euros. Año 2010.

(b) Datos de 2009.

solutos se aprecia una tendencia de descenso. Este descenso coincide cronológicamente con la recesión de la actividad económica consecuencia de la reciente crisis financiera, de ahí el interés por analizar la evolución también en términos relativos, es decir, teniendo en cuenta simultáneamente la evolución de la actividad económica de la empresa, en este caso, medida a través de la cifra neta de ventas. En térmi-

nos relativos, la tendencia a la baja se mantiene, mostrando una evolución positiva del conjunto de las 8 empresas analizadas, pues logran generación de riqueza (medida a través de la cifra de ventas) con menos cantidad de emisiones.

Si se comparan estas cifras con el total nacional de emisiones de este tipo (GEI) contabilizadas en el Registro Estatal de

Emisiones y Fuentes Contaminantes (PRTR España) puede observarse un cierto paralelismo en la evolución (ver gráfico 1). Nótese que la información de las empresas se refiere a toda su actividad y no solo a la contaminación generada dentro de España.

En relación a la inversión en sostenibilidad, la evolución en los últimos cuatro años conjunta de

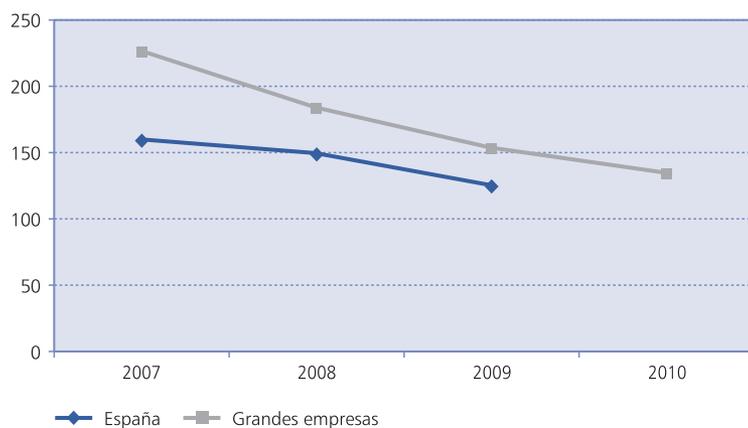
CUADRO N.º 2

EVOLUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LOS GEI
(Base 2007 = 100)

EMPRESA	GEI			EVOLUCIÓN TOTAL GEI 2007-2010	RANKING EVOLUCIÓN TOTAL GEI 2007-2010	GEI/VENTAS			EVOLUCIÓN TOTAL GEI/VENTAS 2007-2010	RANKING EVOLUCIÓN TOTAL GEI/VENTAS 2007-2010
	2008	2009	2010			2008	2009	2010		
Telefónica	107,05	106,96	115,17	↑	7	106,23	104,18	107,04	↑	8
Iberdrola	99,89	117,52	110,84	↑	6	66,49	81,59	62,95	↓	4
Inditex	86,80	93,99	100,01	↔	4	60,10	79,90	64,50	↓	5
Repsol YPF	104,26	90,14	85,32	↓	3	118,22	80,31	82,84	↓	6
Endesa	63,13	54,90	44,97	↓	2	43,89	43,45	26,07	↓	2
ACS	66,39	5,74	5,85	↓	1	65,11	5,50	5,84	↓	1
Gas Natural SDG	99,46	81,94	61,62	↓	8	67,29	61,06	32,20	↓	3
Abertis Infraestructuras..	103,99	112,34	102,83	↑	5	95,69	111,22	91,86	↓	7
Media ponderada de las 8 empresas	81,09	67,60	59,32	↓		60,66	49,97	33,56	↓	
Banco Santander	108,77	1.362,19	1.449,84	↑	10	93,51	1.167,81	1.263,84	↑	10
BBVA	122,57	212,27	-	↑	9	126,69	182,66	-	↑	9

Nota: ↑ (incrementa), ↓ (reduce), ↔ (se mantiene).

GRÁFICO 1
**EVOLUCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS FRENTE A LA EVOLUCIÓN
 NACIONAL (*)**
(GEI en millones de toneladas de equivalente de CO₂)



Nota: La información de las empresas se refiere a toda su actividad y no solo a la contaminación generada dentro de España.

las 8 empresas analizadas (se excluyen Inditex y ACS porque no suministran esta información) muestra un descenso en la cantidad total invertida (ver cuadro número 3). No obstante, algunas

empresas incrementan esta cifra (Telefónica, Gas Natural y Abertis Infraestructuras). En el año 2009, el porcentaje relativo de inversión en sostenibilidad aumenta como consecuencia del

descenso de las ventas en 2009. Esto es, aunque las empresas, en conjunto, recortaron la aportación a inversiones en sostenibilidad durante la crisis, el recorte de esta inversión se realizó en un porcentaje menor al descenso de las ventas.

Finalmente, analizamos la evolución de las empresas en relación con su rentabilidad medida a través de la rentabilidad sobre activos. El cuadro n.º 4 muestra la evolución total y por empresa de la rentabilidad sobre activos. Puede observarse un descenso de rentabilidad durante el año 2009 y una cierta recuperación durante el año 2010.

El gráfico 2 compara la evolución total entre 2007 y 2010 de la rentabilidad sobre activos, los GEI y la inversión en sostenibilidad. El primer bloque (gráfico 2.A) lo representan las empresas energéticas y muestra que todas ellas han reducido sus emisiones en términos absolutos, salvo Iberdrola (aunque si la analiza-

CUADRO N.º 3

**EVOLUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LA INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD
(Base 2007 = 100)**

EMPRESA	INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD			EVOLUCIÓN INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD 2007-2010	RANKING EVOLUCIÓN INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD 2007-2010	INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD/VENTAS			EVOLUCIÓN INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD/ VENTAS 2007-2010	RANKING EVOLUCIÓN INVERSIÓN SOSTENIBILIDAD/ VENTAS 2007-2010
	2008	2009	2010			2008	2009	2010		
Telefónica	367,04	397,05	261,43	↑	1	364,21	386,73	242,97	↑	1
Banco Santander	105,88	105,88	124,37	↑	4	91,03	90,77	108,41	↑	4
BBVA	156,08	103,65	103,65	↑	5	161,33	89,19	113,99	↑	3
Iberdrola	165,58	98,64	82,91	↓	6	110,22	68,48	47,09	↓	8
Repsol YPF	134,94	126,22	70,29	↓	8	153,01	112,45	68,25	↓	6
Endesa	78,14	81,92	82,79	↓	7	54,33	64,83	48,00	↓	7
Gas Natural SDG	223,13	532,77	193,77	↑	3	150,96	397,01	99,64	↓	5
Abertis Infraestruct.	104,61	127,63	203,95	↑	2	96,25	126,36	182,19	↑	2
Media ponderada de las 8 empresas	95,64	95,15	86,78	↓		68,05	76,82	56,66	↓	

Nota: ↑ (incrementa), ↓ (reduce).

CUADRO N.º 4

**EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD 2007-2010
(Base 2007 = 100)**

Empresa	ROA 2007	ROA 2008	ROA 2009	ROA 2010	Evolución total ROA 2007-2010	Evolución total GEI/ventas 2007-2010	Evolución Inversión en sostenibilidad/ ventas 2007-2010
Telefónica	100	89,02	90,23	103,14	↑	↑	↑
Banco Santander	100	88,78	83,67	71,43	↓	↑	↑
BBVA	100	71,64	58,21	63,43	↓	↑	↑
Iberdrola	100	100,91	99,09	96,36	↓	↓	↓
Inditex	100	106,34	92,02	89,18	↓	↓	↓
Repsol YPF	100	76,96	42,17	108,26	↑	↓	↓
Endesa	100	257,89	121,89	141,89	↑	↓	↓
ACS	100	86,02	113,01	95,90	↓	↓	↓
Gas Natural SDG	100	94,34	57,03	40,52	↓	↓	↓
Abertis Infraestructuras	100	84,16	81,82	77,71	↓	↓	↑
TOTAL	100	107,26	78,98	108,13	↑	↓	↓

Nota: ↑ (incrementa), ↓ (reduce).

mos en términos relativos, Iberdrola también reduce su impacto). Gas Natural SDG e Iberdrola presentan una rentabilidad sobre activos menor en relación a 2007. En el caso de Gas Natural SDG, el descenso de la rentabilidad no ha impedido que aumente su inversión en sostenibilidad y descienda la cantidad de emisiones totales.

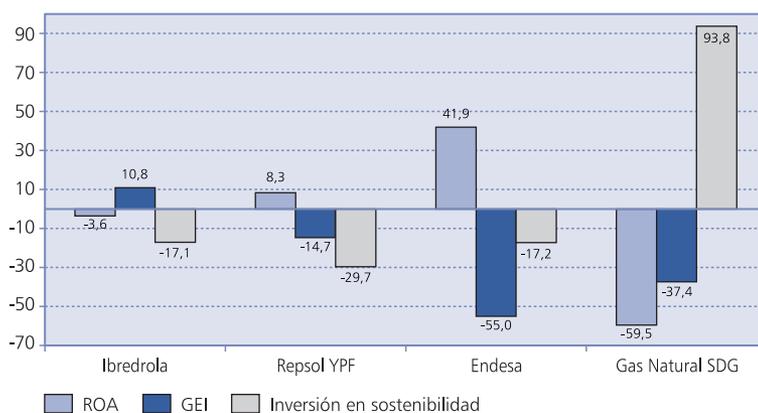
En el segundo bloque (gráfico 2.B) están representadas las empresas del sector telecomunicaciones, el textil y las dos constructoras. Tanto Telefónica como Abertis Infraestructuras han aumentado en buena medida sus inversiones en sostenibilidad, pero también aumentan sus emisiones totales. La rentabilidad de todas ellas desciende salvo para

el caso de Telefónica, que aumenta ligeramente.

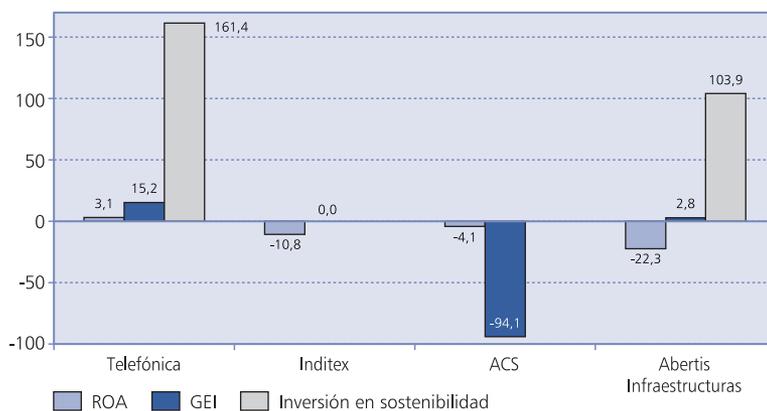
Por último, en el tercer bloque (gráfico 2.C) se incluyen los bancos y se representa solo la inversión en sostenibilidad y la rentabilidad sobre activos. En ambos casos, la evolución de la rentabilidad ha sido negativa. Pese a ello, los bancos han au-

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN PORCENTUAL 2007-2010 DE RENTABILIDAD Y VARIABLES
MEDIOAMBIENTALES. SECTOR

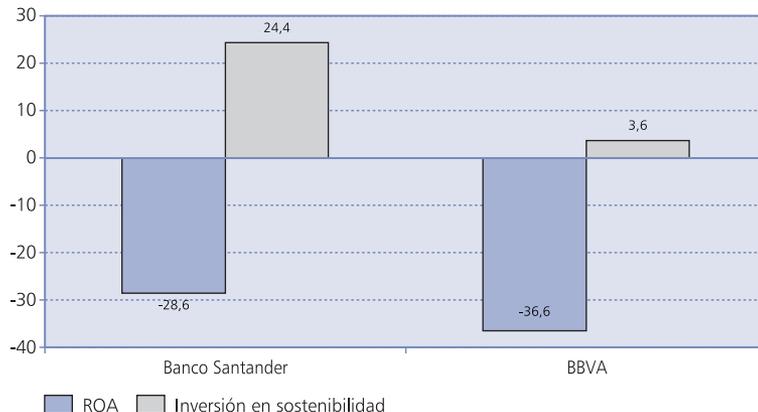
a) Sector energético



b) Telecomunicaciones, textil y constructoras



c) Bancos



mentado la inversión destinada a sostenibilidad.

En definitiva, puede apreciarse que las empresas no han reducido su preocupación por el medioambiente pese a la crisis económica y la reducción en algunas ocasiones de su rentabilidad. La cifra más afectada ha sido la inversión en sostenibilidad que ha descendido en términos absolutos, sin embargo, en términos relativos aumenta, lo que indica que el descenso en estas inversiones se ha hecho en una proporción menor que el descenso de las ventas.

IV. CONCLUSIONES

Los serios problemas medioambientales a los que la sociedad se viene enfrentando han llevado a prestar una atención creciente al papel de las empresas en los mismos. La sociedad es cada vez más consciente de los problemas medioambientales que conlleva mantener comportamientos empresariales poco preocupados por la conservación del medio ambiente en el que operan y del cual dependen.

En los datos expuestos en este trabajo podemos observar la evolución medioambiental en los años 2007 a 2010 de las 10 mayores empresas por volumen de capitalización bursátil en España; puede apreciarse que las empresas no han reducido su preocupación por el medio ambiente pese a la crisis económica y la reducción en algunas ocasiones de su rentabilidad. De esta forma, se hace patente la preocupación medioambiental de las empresas para dar respuesta a un entorno en el cual los grupos de interés exigen esta respuesta a las empresas más allá de la rentabilidad económica. Además, observamos en los datos precisamente que las

empresas pertenecientes a sectores altamente contaminantes (como el sector energético o el químico) son las que realizan mayores inversiones en sostenibilidad.

Todo esto nos lleva a observar el reflejo de las presiones que los grupos de interés realizan sobre la empresa. Numerosos estudios ya han mostrado que estas presiones han influenciado las estrategias de las empresas (por ejemplo, Buysse y Verbeke, 2003; Céspedes-Lorente *et al.*, 2003; Henriques y Sadosky, 1999), conduciéndolas a posturas medioambientales más proactivas mediante la integración de las perspectivas de los grupos de interés externos (grupos medioambientales, líderes de comunidades, medios de comunicación, legisladores) en los objetivos y estrategia de la empresa.

Para los directivos esta situación indica la necesidad de centrarse en el desarrollo de la capacidad de integración de sus grupos de interés para complementar su voluntad de responder a las fuerzas institucionales desarrollando estrategias medioambientales proactivas. Los directivos tienen de esta manera una valiosa oportunidad para interrelacionarse con sus clientes y otros grupos de interés para desarrollar lealtad y legitimidad basada en la conservación del medio ambiente que, adicionalmente, puede conducir a ventajas competitivas. En el caso español, la actual situación de crisis puede ser un escenario especialmente interesante para comprobar el potencial de los desarrollos medioambientales. Aprovechar la experiencia y conocimiento de grupos de interés como clientes, proveedores o grupos ecologistas puede ser una fuente de mejora competitiva muy valiosa para la empresa.

En cuanto a las políticas públicas hay un gran ámbito de actuación para favorecer movimientos empresariales en el sentido de una mayor protección medioambiental. Desde el punto de vista de la legislación, ha de crearse un equilibrio de leyes medioambientales para proteger a la sociedad del daño medioambiental que podría verse incrementado en un sistema industrial sin restricciones. Este equilibrio resultaría de una legislación que permitiera movimientos voluntarios de las empresas en el mismo sentido y favoreciendo la diferenciación competitiva por parte de las empresas que desarrollaran planteamientos ambientales avanzados. Los legisladores deberían favorecer un diálogo activo y habitual con los diferentes sectores empresariales para lograr la conformidad de las empresas mediante requerimientos legales que incluyan medios de negociación. Al mismo tiempo, los reguladores pueden también avanzar en medidas regulatorias menos coercitivas como acuerdos voluntarios o códigos de conducta voluntarios desarrollados por grupos de empresas o sectores en colaboración con autoridades gubernamentales. Estas colaboraciones estimulan el aprendizaje organizacional (Darnall y Edwards, 2006) y la confianza entre empresas y legisladores (Hoffman, 2000).

NOTA

(*) Los autores agradecen la financiación recibida del Proyecto Nacional de I+D ECO 2010-20483 y del Proyecto de Investigación de Excelencia de la Junta de Andalucía SEJ-6765.

BIBLIOGRAFÍA

ARAGÓN-CORREA, J. A. (1998), «Strategic proactivity and firm approach to the natural environment», *Academy of Management Journal*, 41(5): 556-567.

ARAGÓN-CORREA, J. A., y RUBIO-LÓPEZ, E. (2007), «Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings», *Long Range Planning*, 4(3): 357-381.

BACKER, L. (2007), «Engaging stakeholders in corporate environmental governance», *Business and Society Review*, 112(1): 29-54.

BANSAL, P. (2005), «Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development», *Strategic Management Journal*, 26(3): 197-218.

BANSAL, P., y CLELLAND, I. (2004), «Talking trash: legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment», *Academy of Management Journal*, 47(1): 93-103.

BANSAL, P., y ROTH, K. (2000), «Why companies go green: A model of ecological responsiveness», *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-736.

BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

BERRONE, P., y GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2009), «Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective», *Academy of Management Journal*, 52(1): 103-126.

BOWEN, F. (2000), «Environmental visibility: a trigger of green organizational response?», *Business Strategy and the Environment*, 9(2): 92-107.

BUYSE, K., y VERBEKE, A. (2003), «Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective», *Strategic Management Journal*, 24: 453-470.

CARBON DISCLOSURE PROJECT (2009), *España: Las 85 mayores empresas por capitalización. Ecología y Desarrollo*, www.ecodes.org.

CÉSPEDES-LORENTE, J.; DE BURGOS-JIMÉNEZ, J., y ÁLVAREZ-GIL, M. J. (2003), «Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry», *Scandinavian Journal of Management*, 19: 333-358.

CHRISTMANN, P. (2000), «Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets», *Academy of Management Journal*, 43: 663-680.

CLIFTON, D., y AMRAN, A. (2011), «The stakeholder approach: a sustainability perspective», *Journal of Business Ethics*, 98: 121-136.

COFF, R. W. (1997), «Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory», *Academy of Management Review*, 23(2): 374-402.

<p>DARNALL, N., y EDWARDS, D. (2006), «Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure», <i>Strategic Management Journal</i>, 27(2): 301-320.</p> <p>DARNALL, N.; HENRIQUES, I., y SADORSKY, P. (2010), «Adopting proactive environmental strategy: the influence of stakeholders and firm size», <i>Journal of Management Studies</i>, 47(6): 1072-1094.</p> <p>DEL BRÍO, J. A., y JUNQUERA, B. (2001), <i>Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad</i>, Editorial Cívitas, Madrid.</p> <p>DELMAS, M. A., y MONTIEL, I., (2007), <i>The adoption of ISO 14001 within the supply chain: when are customer pressures effective?</i>, Institute for Social, Behavioral, and Economic Research. ISBER Publications.</p> <p>DIERICKX, I., y COOL, K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», <i>Management Science</i>, 35(12): 1504-1511.</p> <p>FINEMAN, S., y CLARKE, K. (1996), «Green stakeholders: industry interpretations and response», <i>Journal of Management Studies</i>, 33(6): 715-730.</p> <p>FREEMAN, R. E. (1984), <i>Strategic Management: A Stakeholder Approach</i>, Pitman/Ballinger, Boston.</p> <p>FUNDACIÓN ENTORNO (2009), <i>Entorno 2009. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española</i>, Fundación Entorno, Madrid.</p> <p>GARROD, B. (1997), «Business strategies, globalization and environment», en <i>Globalization and Environment</i>, 269-314. Paris: OECD.</p> <p>GARVARE, R., y JOHANSSON, P. (2010), «Management for sustainability-A stakeholder theory», <i>Total Quality Management</i>, 21(7): 737-744.</p> <p>GLADWIN, T. (1993), «The meaning of greening: a plea for organizational theory», en FISCHER, K., y SCHOT, J. (Eds.), <i>Environmental Strategies for Industry</i>, Island Press, Washington DC.</p> <p>GONZÁLEZ-BENITO, J.; LANNELONGUE, G., y QUEIRUGA, D. (2011), «Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance», <i>Journal of Cleaner Production</i>, 19: 1622-1630.</p> <p>GREENO, J. L., y ROBINSON, S. N. (1992), «Rethinking corporate environmental management», <i>Columbia Journal of World Business</i>, 27(3): 222-232.</p> <p>GUNNINGHAM, N. A.; ROBERT, A. K., y THORNTON, D. (2004), «Social license and environment protection: why business go beyond compliance», <i>Law & Social Inquiry</i>, 29: 307-341.</p>	<p>HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A., y PHILLIPS, R. A. (2010), «Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage», <i>Strategic Management Journal</i>, 31: 58-74.</p> <p>HART, S. (1995), «A natural-resource-based view of the firm», <i>Academy of Management Review</i>, 20(4): 986-1014.</p> <p>HART, S., y SHARMA, S. (2004), «Engaging fringe stakeholders for competitive imagination», <i>Academy of Management Executive</i>, 18(1): 7-18.</p> <p>HENRIQUES, I., y SADORSKY P. (1996), «The determinants of and environmentally responsive firm: an empirical approach», <i>Journal of Environmental Economics and Management</i>, 30(3): 381-395.</p> <p>— (1999), «The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance», <i>Academy of Management Journal</i>, 42(1): 87-99.</p> <p>HOFFMAN, A. (2000), <i>Competitive Environmental Strategy: A guide to the Changing Business Landscape</i>, Island Press, Washington DC.</p> <p>KURK, F., y EAGAN, P. (2008), «The value of adding desing-for-the-environment to pollution prevention assistance options», <i>Journal of Cleaner Production</i>, 16(6): 722-726.</p> <p>LEE, S. Y., y KLASSEN, R. D. (2008), «Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small- and medium-sized suppliers in supply chains», <i>Production and Operations Management</i>, 17(6): 573-586.</p> <p>MARTIN-TAPIA, I.; ARAGÓN-CORREA, J. A., y RUEDA-MANZANARES, A. (2010), «Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises», <i>Journal of World Business</i>, 45(3): 266-275.</p> <p>MATTINGLY, J. E., y BERMAN S. L. (2006), «Data Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings», <i>Business Society</i>, 45: 20-46.</p> <p>MCCLOSKEY, M. (1990), «Customers as environmentalist». en HOFFMAN, W. M.; FREDERICK, R., y PETRY, E. S. (Eds.), <i>Business, Ethics, and the Environment</i>, Quorum Books, Nueva York.</p> <p>MITROFF, I.; PAUCHANT, T. C., y SHRIVASTAVA, P. (1989), «Crisis, disaster, catastrophe: Are you ready?», <i>Security Management</i>, 33(2): 101-108.</p> <p>MURILLO-LUNA, J. L.; GARCÉS-AYERBE, C., y RIVERA-TORRES, P. (2008), «Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach», <i>Strategic Management Journal</i>, 29(11): 1225-1240.</p>	<p>NAIR, S. R., y NDUUBISI, N. O. (2011), «Stakeholder Influences on Environmental Marketing», <i>Journal of Management Research</i>, 11(2): 67-76.</p> <p>NEHRT, C. (1996), «Timing and intensity effects of environmental investments», <i>Strategic Management Journal</i>, 17(7): 535-547.</p> <p>ORTIZ DE MANDOJANA, N.; ARAGÓN CORREA, J. A., y DELGADO CEBALLOS, J. (2011), «La relación entre la propiedad institucional y de los directivos y el desempeño medioambiental», <i>Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa</i>, 14(4): 222-230.</p> <p>PLAZA-ÚBEDA, J. A. (2010), «Measuring stakeholder integration: knowledge, interaction and adaptional behavior dimensions», <i>Journal of Business Ethics</i>, 93: 419-442.</p> <p>POLONSKY, M. J. (1995), «A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy», <i>The Journal of Business & Industrial Marketing</i>, 10(3): 29.</p> <p>RAMUS, C. A., y STEGER, U. (2000), «The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies», <i>Academy of Management Journal</i>, 43(4): 605-626.</p> <p>RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2006), «Valor accionarial y orientación stakeholder: bases para un nuevo gobierno corporativo», <i>Papeles de Economía Española</i>, 108: 10-24.</p> <p>RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, J., y SHARMA, S. (2008), «The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence», <i>British Journal of Management</i>, 19(2): 185-203.</p> <p>SHARMA, S., y STARIK, M. (2004), «Stakeholders, environment and society: multiple perspectives, emerging consensus», en SHARMA, S., y STARIK, M. (Eds.), <i>New Perspectives on Research in Corporate Sustainability: Stakeholders, Environment and Society</i>, Edward Elgar Academic Publishing Northampton, MA.</p> <p>SHARMA, S., y VREDENBURG, H. (1998), «Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities», <i>Strategic Management Journal</i>, 19: 729-753.</p> <p>SHARMA, S., y ARAGÓN-CORREA, J. A. (2004), «Corporate environmental strategy and competitive advantage», <i>Competition and Change</i>, 8(4): 339-356.</p> <p>SHARMA, S.; RUEDA-MANZANARES, A., y ARAGÓN-CORREA, J. A. (2007), «The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: an analysis of North American and European ski resort», <i>Canadian</i></p>
--	---	---

<p><i>Journal of Administrative Sciences</i>, 24: 268-283.</p> <p>SHRIVASTAVA, P., y SIOMKOS, G. (1989), «Disaster containment strategies», <i>Journal of Business Strategy</i>, 10(5): 26-30.</p> <p>SPAR, D. L., y LA MURE, L. T. (2003), «The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business», <i>California Management Review</i>, 45(3): 78-101.</p> <p>STARIK, M. (1995), «Research on organizations and the natural environment: some paths we have travelled and the "field" ahead», en POST, J. E.; COLLINS, D., y STARIK, M., <i>Research in Corporate Social Performance and Policy</i>, JAI Press, Greenwich, CT.</p>	<p>SUCHMAN, M. C. (1995), «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches», <i>Academy of Management Review</i>, 20: 571-610.</p> <p>VANDERMERWE, S., y OLUFF, M. D. (1990), «Customers drive corporations green», <i>Long Range Planning</i>, 23(6): 10-16.</p> <p>WELFORD, R., y GOULDSON, A. (1993), <i>Environmental management and business strategy</i>, Pitman Publishing, Londres.</p> <p>WHITE, M. A. (1995), «The performance of environmental mutual funds in the United States and Germany: is there economic hope for "green" investors?», en POST, J. E.; COLLINS, D., y STARIK, M., <i>Research in</i></p>	<p><i>Corporate Social Performance and Policy</i>, JAI Press, Greenwich, CT.</p> <p>WILLIAMS, W. E.; MEDHURST, J., y DREW, K. (1993), «Corporate strategies for a sustainable future», en FISCHER, K., y SCHOTT, J. (Eds.), <i>Environmental Strategy for Industries: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications</i>: 117-146, Island Press, Washington DC.</p> <p>ZHU, Q., y SARKIS, J. (2004), «Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises», <i>Journal of Operations Management</i>, 22: 265-289.</p>
---	--	--