



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2017/2018

**Relación entre las estrategias de RSC e  
internacionalización: Un estudio descriptivo para el  
caso español**

**Relationship between CSR and internationalisation  
strategies: A descriptive study in the Spanish context**

Realizado por la alumna Dña. Cristina Fernández González

Tutelado por los Profesores Dña. Laura Cabeza García y D. José Luis de Godos Díez

León, 11 de julio de 2018

## 1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen .....	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos de estudio y metodología .....	3
3.1. Objetivos.....	3
3.2. Metodología.....	4
4. Responsabilidad social corporativa e internacionalización.....	5
4.1. Responsabilidad social corporativa: concepto y características.....	5
4.2. Internacionalización: concepto y características .....	10
4.3. Interrelación estratégica entre responsabilidad social corporativa e internacionalización.....	20
4.3.1. Influencia de la internacionalización sobre la RSC.....	20
4.3.2. Influencia de la RSC sobre la internacionalización.....	23
5. Análisis descriptivo realizado.....	24
5.1. Muestra .....	24
5.2. Medida de las variables .....	26
5.3. Metodología.....	29
5.4. Resultados.....	29
6. Conclusiones.....	33
7. Bibliografía.....	36

## 2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Pirámide de la responsabilidad social de la empresa .....	6
Figura 4.2. Métodos de entrada en el mercado exterior .....	13
Figura 4.3. Tipos de estrategias internacionales.....	16
Figura 4.4. Estrategia global pura.....	16
Figura 4.5. Estrategia global con adaptaciones .....	16
Figura 4.6. Estrategia multipaís .....	17
Figura 4.7. Estrategia transnacional .....	17
Figura 4.8. Razones para mejorar la RSC de una multinacional.....	20
Figura 4.9. Razones de internacionalización de una empresa socialmente responsable.....	23

### **3. ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 4.1. Grupos de interés relacionados con la RSC.....	8
Cuadro 4.2. Motivos para la internacionalización y objetivos perseguidos .....	11
Cuadro 4.3. Ventajas y desventajas de los métodos de entrada en el mercado exterior.	15
Cuadro 5.1. Indicador de las prácticas de RSC .....	27
Cuadro 5.2. Indicador de las prácticas de RSC: Empleados y Accionistas .....	28

### **4. ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 5.1. Distribución de las empresas de la muestra por sectores de actividad.....	26
Gráfico 5.2. Distribución de las empresas de la muestra por tamaño .....	26
Gráfico 5.3. Relación entre la RSC y la internacionalización (ventas en el exterior)....	30
Gráfico 5.4. Relación entre la RSC y la internacionalización (activos en el exterior)...	30
Gráfico 5.5. Relación entre la RSC y la internacionalización (número de países).....	30

### **5. ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 5.1. Valoración comparativa de la RSC en función de la internacionalización (I) .....	31
Tabla 5.2. Valoración comparativa de la RSC en función de la internacionalización (II) .....	32
Tabla 5.3. Valoración comparativa de indicadores de RSC de Empleados y Accionistas según la internacionalización.....	33

## **1. RESUMEN**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un tipo de estrategia competitiva voluntaria basada en la mejora social, económica y ambiental del entorno que rodea a la empresa. Por otro lado, la internacionalización, un tipo de estrategia corporativa, representa un conjunto de procesos gracias a los que las compañías se expanden globalmente con el fin de mejorar su posición competitiva. Durante los últimos años, ambas estrategias han adquirido una gran importancia debido a la cada vez más presente globalización, cuyas consecuencias modifican el entorno económico y empresarial, provocando que éste sea más dinámico y competitivo. Esta circunstancia afecta directamente a la gestión de las empresas, que cada día tienen más presente la opinión de la sociedad con el fin de ganarse la confianza de los distintos grupos de interés a través de una buena gestión de su RSC. En este contexto, con el presente Trabajo Fin de Grado se pretende describir, en primer lugar, desde un punto de vista teórico las estrategias de RSC e internacionalización y su posible interrelación. En segundo lugar, desde una perspectiva práctica, se analizará la relación entre ambas basándonos en un estudio sobre una muestra de empresas españolas cotizadas.

*Palabras clave:* Estrategia, Responsabilidad Social Corporativa, Internacionalización

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) is a voluntary competitive strategy based upon social, economic and environmental improvement in which the organisation is involved. On the other hand, internationalisation, a type of corporate strategy, is a set of processes that help companies to expand globally achieving the aim of improving their competitive position. During recent years, both strategies have become more important owing to the ever more present phenomenon of globalisation, whose consequences modify economic and business environments, making them more dynamic and competitive. This directly affects business management, and thus companies increasingly take into account the opinion of the society, thereby attempting to gain stakeholders' trust through effective CSR management. In this context, this Final Degree Project aims to analyse, firstly, from a theoretical viewpoint, CSR and internationalisation strategies and their possible connection. Secondly, from a practical viewpoint, the relationship between both strategies will be analysed using a sample of Spanish listed companies.

*Key words:* Strategy, Corporate Social Responsibility, Internationalisation

## **2. INTRODUCCIÓN**

En un mercado globalizado como en el que nos encontramos actualmente, es de vital importancia para las empresas utilizar técnicas y herramientas estratégicas adecuadas para mejorar su posición competitiva, tanto a nivel nacional como internacional. Por ello, un buen diseño estratégico de las decisiones adoptadas es el punto de partida para que una compañía tenga una mayor probabilidad de éxito a la hora de cumplir sus objetivos. Toda empresa debe ser capaz de definir una buena estrategia, que le permita adaptarse a cualquier cambio que pueda surgir en el mercado en el que se encuentra con el fin de aumentar su competitividad y, con ello, su rentabilidad.

Dentro de las posibles decisiones estratégicas, se encuentran la Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante) y la internacionalización. Son numerosos los factores que influyen en la decisión de las empresas sobre este tipo de estrategias. En primer lugar, en cuanto a la RSC, desde hace unos años, se ha incrementado la preocupación general por dichas políticas, posiblemente en parte también por la crisis económica que se vivió en un gran número de países, o por la situación cada vez más agravada de contaminación y destrucción del medioambiente. Actualmente, nos encontramos ante una sociedad cada vez más preocupada por el entorno social, ambiental y económico, pues, la sociedad promueve un consumo responsable y el respeto de los derechos humanos, y, como consecuencia, las compañías se han visto obligadas a mejorar sus políticas o acciones de RSC. Para ello, en muchas ocasiones los directivos de las compañías fomentan a sus empleados ese rol de cuidadores de la sociedad y del medio, para que su compromiso sea real, aportando credibilidad a su marca y a cualquier otro tipo de actuación, buscando así la estrategia competitiva más adecuada (Guerras y Navas, 2007).

Por otro lado, la globalización es uno de los factores más influyentes a la hora de desarrollar una estrategia de internacionalización. Gracias al mundo globalizado actual, la economía mundial se sitúa en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio de la historia, con la unificación de los mercados, la estandarización de los productos, los nuevos canales de comunicación, etc. Cada vez son más las empresas que pierden el miedo a abrirse a nuevos mercados, y, de hecho, la internacionalización se ha convertido en una de las principales salidas para el crecimiento de las pymes, y gracias a ello la relación comercial entre diferentes mercados se ha visto mejorada con el paso de los años.

En base a las ideas anteriores, la finalidad de este Trabajo Fin de Grado es analizar, desde un punto de vista teórico y descriptivo, la relación entre la estrategia de RSC y la de internacionalización a partir de una muestra empresas españolas cotizadas en el Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM) a 31 de diciembre de 2015. Mas en concreto, el trabajo estará estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se describirán los objetivos y metodología utilizada. A continuación, se presentarán desde un punto de vista teórico los conceptos de RSC e internacionalización y la posible interrelación entre ambos. En análisis descriptivo realizado se muestra en el quinto apartado, y, finalmente, se ofrecen las principales conclusiones del trabajo.

### **3. OBJETIVOS DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA**

#### **3.1. OBJETIVOS**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la relación existente entre la estrategia de RSC y la de internacionalización, en primer lugar, desde un punto de vista conceptual, y, en segundo lugar, mediante la realización de un análisis de naturaleza descriptiva con datos de una muestra de empresas españolas cotizadas en el IGBM.

Este estudio nos permitirá conocer el grado de implicación de las compañías estudiadas en cuanto a su política de RSC, así como el nivel de internacionalización de las mismas, pues en la actualidad, y con la sociedad que nos rodea, cada vez es más importante la aplicación de estas estrategias.

De acuerdo al objetivo principal planteado en este Trabajo de Fin de Grado se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

#### **❑ A nivel teórico:**

- Explicar el concepto de RSC y sus características.
- Presentar el concepto de internacionalización y sus características.
- Explicar la relación entre la estrategia de RSC y de la internacionalización.

❑ **A nivel práctico:**

- Describir el nivel de compromiso social y medioambiental de las empresas.
- Analizar el nivel de ventas y la proporción de activos en el extranjero de las compañías con el fin de conocer el grado de internacionalización de las mismas.
- Conocer desde un punto de vista descriptivo la relación entre ambas estrategias.

### **3.2. METODOLOGÍA**

El contenido del presente trabajo está estructurado en dos grandes partes: una primera dedicada a la teoría de RSC e internacionalización, y la segunda en la que se tratará de analizar con un enfoque más práctico la relación entre ambas estrategias.

A su vez, la primera parte del trabajo se encuentra dividida en dos bloques principales: se presentan las estrategias de RSC y de internacionalización, planteando en qué consisten, cuándo pueden aplicarse, etc., y, por otro lado, se muestran los posibles argumentos de cómo ambas decisiones pueden estar interrelacionadas. Para la realización de esta primera parte del Trabajo Fin de Grado se han utilizado referencias tales como manuales, artículos de autores de prestigio en esta materia y otro tipos de documentación online. Entre ellos, destacan el manual de Guerras y Navas (2015) “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones” o el manual de Pla y León (2004) “Dirección de Empresas Internacionales”. Además, se han revisado los últimos números de ocho revistas nacionales e internacionales sobre la temática del estudio, entre los que destacan “Business Research Quarterly (Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa, anteriormente)”, “Management International Review” o “Journal of International Business Studies”.

Para la segunda parte del trabajo, la realización del análisis descriptivo planteado, en lo relativo a la RSC, se utilizó una encuesta enviada vía email con el fin de obtener respuestas fiables por parte de las empresas, preguntándoles sobre diversas acciones de naturaleza social y medioambiental. En lo relativo a la internacionalización, se ha obtenido la información a través de los informes de auditoría depositados en la CNMV, los cuales, aportan información relativa a la distribución de ventas y activos para cada uno de los segmentos geográficos en que la empresa desarrolla sus actividades y ubica sus activos. En este sentido, ante la dificultad para obtener ciertos datos, se optó también por ponerse en contacto directo vía email con aquellas compañías cuyos datos no eran

facilitados en su memoria anual consolidada. Además, se ha consultado la base de datos SABI (Sociedad de Análisis de Balances Ibéricos) con el fin de estudiar para cada empresa la información exportadora y el número de países donde está presente su actividad. Una vez recopilada toda la información necesaria, se planteó un análisis de comparación de sub-muestras utilizando para ello el programa estadístico SPSS, versión 24.0. Finalmente, se llevo a cabo una reflexión de los resultados obtenidos, reflejando las implicaciones de los mismos en el apartado de conclusiones.

Por lo tanto, se trata de una investigación de naturaleza descriptiva, utilizando fuentes de información primaria y secundaria, a través de la cual se pretende aplicar los conceptos teóricos y estudiar la relación entre ambas estrategias.

## **4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INTERNACIONALIZACIÓN**

### **4.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

Los antecedentes históricos de lo que hoy conocemos como RSC surgen hace varios siglos. En el periodo de la Revolución Industrial, ante las condiciones de explotación a las que eran sometidos los trabajadores, varios empresarios, como Robert Owen demostraron que la producción puede ser eficiente y al mismo tiempo responsable. Estos empresarios defendían que el carácter del hombre era construido por el ambiente que le rodea, es decir, si se mejora su entorno, su conducta sería modificada favorablemente. A lo largo del siglo XIX apareció en España un claro ejemplo de estas mejoras laborales y sociales, pues surgió una época de cooperación en el sector agropecuario, cooperativas de consumo, que favorecieron al bienestar de la empresa y de la sociedad (Fernández García, 2009).

Según menciona González (2012), un investigador destacable en la historia de la RSC ha sido Carroll, que en 1979 desarrolló la imagen de una pirámide para explicar los diferentes elementos que forman parte de la responsabilidad empresarial. Según este modelo, cada nivel de la pirámide depende uno de otro. Como se puede apreciar en la Figura 4.1, la pirámide se compone de cuatro niveles (Carroll, 1991):



▪ **Responsabilidad económica:** constituye la base de la pirámide. Hace referencia a la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. La empresa ha de tener una rentabilidad aceptable en el proceso de producción y venta de los servicios con los que opera.

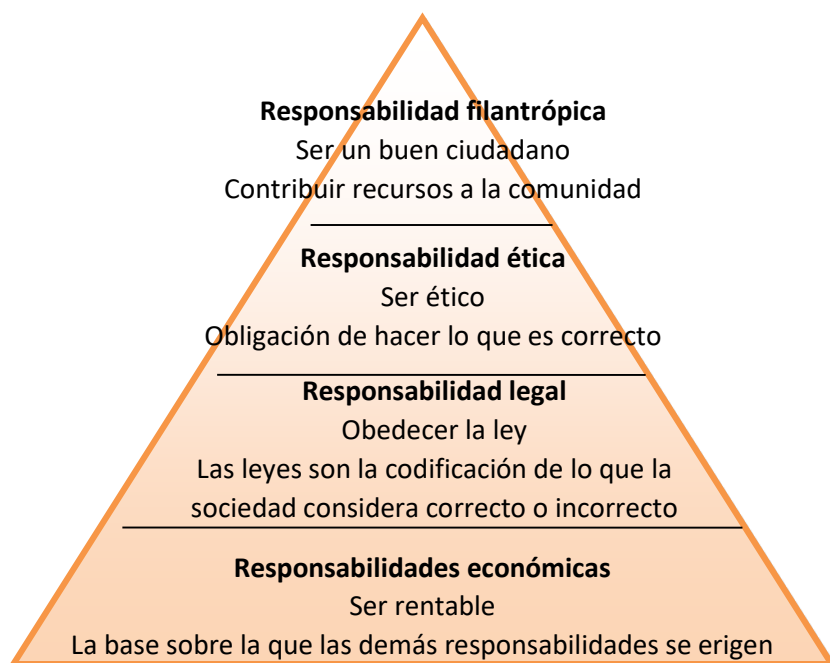
▪ **Responsabilidades legales:** entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas cumplan con la ley o las regulaciones estatales implantadas en función del área geográfica donde opere y del tipo de negocio del que se trate.

▪ **Responsabilidades éticas:** son las expectativas de la sociedad de que la empresa desarrolle su actividad tratando de hacer todo de forma correcta, justa y razonable, satisfaciendo ciertas normas éticas, con el fin de minimizar el daño a los distintos grupos de interés que conforman la sociedad.

▪ **Responsabilidades filantrópicas:** expectativas de la sociedad de que las compañías se impliquen voluntariamente en acciones que favorezcan la buena ciudadanía corporativa. Dentro de estas acciones se puede destacar la implicación por parte de las empresas en programas que promuevan el bienestar social y mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

Así pues, haciendo referencia a la teoría de la pirámide, la RSC implicará el cumplimiento de todos los niveles que conforman la misma, es decir, este tipo de acciones deben garantizar a la empresa una rentabilidad, obediencia a la ley, comportamiento ético y buen comportamiento corporativo (Carroll, 1991).

**Figura 4.1. Pirámide de la responsabilidad social de la empresa**



Durante los últimos años la RSC se ha puesto de moda, pues tanto las empresas como los consumidores cada día están más concienciados en mantener una postura socialmente responsable con el fin de favorecer unos resultados mutuos tanto a la sociedad como a la empresa. En este sentido, se puede definir la RSC como la contribución activa y voluntaria por parte de las compañías a una mejora social, económica y ambiental (Carroll, 1991). En consecuencia, el funcionamiento general de toda empresa se debe evaluar en función de la combinación de los resultados de estos tres aspectos nombrados anteriormente, con el fin de conseguir una prosperidad económica, calidad de bienestar social y buena calidad del medio ambiente que rodea a la empresa (Carroll, 1991).

Nos encontramos ante una etapa de cambio en la que las compañías cada vez más se involucran en conseguir unos resultados socialmente responsables óptimos, teniendo en cuenta todas y cada una de las preocupaciones sociales, económicas y medioambientales como parte de su estrategia de negocio. Hace relativamente poco las empresas no tenían en cuenta la presencia de la RSC, simplemente se centraban en actuar de forma agresiva en función de las actuaciones de la competencia con el fin de aumentar su beneficio sin considerar el resto de factores que podían influir en la organización. Por suerte, con el paso de los años, estas acciones se verán modificadas gracias al cambio social que vivimos actualmente (Infante, 2015).

Además, tal y como menciona Fernández López (2016) en su Tesis Doctoral, las compañías emprenderán acciones sociales diferentes según el sector en el que se encuentren y acorde con su estrategia de negocio, atendiendo las necesidades de sus stakeholders y su forma de llevarlo o gestionarlo, lo que puede marcar la diferencia de unas empresas a otras y no siendo trasladables de una a otra, al influir diversos factores internos tales como su cultura, y su modo de hacer y entender (McWilliams y Siegel, 2001). De manera similar, actualmente las compañías tienen en cuenta a cada uno de sus stakeholders con el fin de alcanzar un bien común, siendo los grupos de interés más influyentes los que se representan en el Cuadro 4.1 (Granada y Trujillo, 2011).

**Cuadro 4.1. Grupos de interés relacionados con la RSC**

<b>GRUPO DE INTERÉS</b>	<b>FUNCIÓN DEL GRUPO DE INTERÉS</b>
▪ Clientes	▪ La empresa busca mantener una relación comercial honesta con el cliente con el fin de garantizar su satisfacción
▪ Proveedores	▪ Compra responsable con el fin de evaluar y seleccionar el proveedor adecuado y garantizar unos buenos resultados
▪ Entorno social	▪ Conocer, evaluar y sanear los impactos (positivos o negativos) que la empresa ocasiona en su entorno social
▪ Entorno ambiental	▪ Gestionar y paliar los impactos ambientales que puedan surgir de la actividad de la empresa
▪ Competencia	▪ Concienciar a los grupos de interés para mantener una competencia leal con el fin de fomentar la cooperación y la creación de alianzas entre posibles competidores
▪ AAPP	▪ Crear vías de colaboración entre las organizaciones y la Administración Pública
▪ Inversores o accionistas	▪ Transparencia financiera por parte de la organización y el establecimiento de un buen gobierno
▪ Empleados	▪ Mejora del entorno de trabajo al conllevar una mejora de la calidad del trabajo, partiendo del cumplimiento de las normas básicas de trabajo fijadas por la compañía
▪ Alta dirección	▪ Elaboración de un plan eficiente de responsabilidad que garantice el cumplimiento de las normas a cada grupo de interés a través de herramientas elaboradas por la organización

Fuente: Elaboración propia a través de Granada y Trujillo (2011)

Es necesario mencionar que para evaluar la buena conducta hacia todos estos grupos de interés, existen una serie de herramientas que ayudan a las empresas a llevar a cabo una actuación socialmente responsable. Entre las herramientas más comunes podemos destacar las siguientes (Gregorio, 2013):

- **Códigos de ética:** normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no conlleva castigos legales, este código se supone de cumplimiento obligatorio. El objetivo principal de estos códigos es conseguir un comportamiento adecuado de aquellas personas que forman parte de la compañía.

- **Códigos de conducta:** se trata de un documento redactado voluntariamente por una compañía en el que se describen los derechos básicos que una empresa está dispuesta a cumplir en cuanto a la relación con cada uno de los individuos que conforman la organización.
- **Normas de sistemas de gestión:** permiten a la empresa conseguir resultados óptimos sobre el impacto de sus actividades en la sociedad o medio ambiente. Gracias a los resultados obtenidos, las compañías se presentan ante una mejora continua y responsable.
- **Informe de responsabilidad social:** se trata de un documento que realiza y publica una empresa en el cual describe aquellas prácticas de RSC que lleva a cabo con cada grupo de interés que participa en la actividad empresarial, ya sea social, económico o ambiental.
- **Inversión socialmente responsable:** inversión que reúne tanto criterios financieros como extra-financieros, medioambientales o sociales a la hora de analizar o tomar decisiones de inversión. Este análisis sirve como guía a los inversores para que puedan juzgar a la empresa en cuanto a sus actuaciones para considerar si son socialmente responsables y si finalmente deciden realizar la inversión prevista en la organización.

Finalmente, según Fernández López (2016) hay que tener en cuenta que un comportamiento socialmente responsable contribuirá a crear valor para la empresa, a partir del desarrollo de recursos intangibles estratégicos clave (Surroca et al., 2010; Wang y Basal, 2012), a la vez que le permite aprovechar oportunidades para alcanzar mejores resultados económicos. El impacto combinado de la RSC y las actividades de recursos humanos, que refuerzan el comportamiento deseable, pueden hacer una contribución importante en la creación de éxito a largo plazo en las organizaciones (Sharma et al., 2009).

En concreto, una actuación responsable conlleva una serie de ventajas que benefician a todos los stakeholders, entre las que destacan las siguientes (Olcese y Rodríguez, 2008):

- **Lealtad del cliente:** si la empresa satisface al cliente, éste querrá volver, por ello, una atención personalizada y eficiente es muy valorada por cliente, entre otros factores. Los consumidores valoran mucho aquellas compañías que valoran a sus clientes como parte primordial de su negocio.

- **Mejora del clima laboral y de la productividad:** cuando un trabajador se siente identificado como una parte esencial de la organización y recibe un trato justo por ello, éste alcanzará un nivel de motivación que permitirá mejorar las relaciones laborales, reforzando la productividad y consiguiendo mejores resultados.
- **Mejora de la imagen corporativa y reputación:** la economía actual es considerada como “economía de la reputación” ya que nos rodeamos de una economía en la que todo se copia. Por ello, la reputación empresarial es súper importante, pues es uno de sus activos intangibles que al no poder copiarse puede servir como referente de la misma.
- **Prevención de riesgos:** gracias a la implantación de los códigos éticos y de conducta u otro tipo de “normas” es posible minimizar las malas conductas de las empresas con el fin de mejorar las relaciones de todos los stakeholders.
- **Fomento de la innovación:** una buena práctica de RSC puede favorecer el desarrollo de productos o servicios innovadores. Además, la relación entre los diferentes grupos de interés favorece la búsqueda de soluciones ante posibles problemas, lo que potencia la imaginación y el desarrollo de actividades o servicios innovadores.

El Informe Howitt (Parlamento Europeo, 2013) señala que *“las acciones de RSC no solo benefician a la sociedad en su conjunto, sino que ayudan a las empresas a competir y a ser económicamente viables a largo plazo. Así mismo, señala el vínculo positivo que existe entre las empresas que aplican la RSC y la consecución de mejores resultados cuando salen de la crisis apoyando el concepto de competitividad responsable”*. En último término comentar que, desde el punto de vista de los estudios empíricos, como indican Martínez-Campillo et al. (2013) en su trabajo, en general, existe un claro efecto positivo de la RSC en el resultado financiero de las empresas. Esta relación positiva también ha sido apoyada por algunos estudios recientes de meta-análisis que sugieren que el hecho de ser socialmente responsable y responder a las necesidades y expectativas de los diferentes stakeholders deriva en una ventaja competitiva y mejorando así el rendimiento financiero de la compañía (Orlitzky et al., 2003; Allouche y Laroche, 2005; Wu, 2005; Margolis et al., 2007; Wang et al., 2016).

## **4.2. INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

La internacionalización es aquel proceso a largo plazo en el cual una compañía crea una serie de condiciones imprescindibles para poder abrirse a mercados internacionales,

llevando a cabo una acción de deslocalización y de estrategia al exterior (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014).

Así, una empresa tendrá la oportunidad de comercializar sus productos o servicios en nuevos mercados geográficos fuera de sus fronteras nacionales, siendo una de las posibles estrategias a nivel corporativo que una compañía puede desarrollar. En este proceso, además de tener una presencia física en el país de destino la organización también deberá adaptarse a la economía del mismo con el fin de alcanzar unos resultados óptimos (Rodríguez, 2015). Por tanto, la internacionalización es un proceso en el que una compañía entra a formar parte de una realidad denominada globalización, es decir, *“un fenómeno económico y social que implica que avancemos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países”* (Pla y León, 2004: 5).

Tal y como se muestra en el Cuadro 4.2, existen una serie de motivos generales que impulsen a las empresas a llevar a cabo una estrategia de internacionalización y salir fuera de sus fronteras nacionales, entre los que destacan los siguientes (García Molino, 2012):

**Cuadro 4.2. Motivos para la internacionalización y objetivos perseguidos**

<b>MOTIVO</b>	<b>OBJETIVO PERSEGUIDO</b>
▪ Ciclo de vida del producto	▪ Superar la madurez del mercado interior
▪ Crecimiento de la demanda exterior	▪ Economías de alcance
▪ Búsqueda de ubicaciones favorables	▪ Economías de localización
▪ Tamaño mínimo eficiente elevado	▪ Economías de escala
▪ Explotar sinergias	▪ Economías de alcance
▪ Explotar el efecto experiencia	▪ Reducción de costes
▪ Rivalidad entre competidores	▪ Seguir a un competidor nacional o extranjero
▪ Interrelaciones con proveedores y clientes	▪ Cercanía al proveedor o cliente
▪ Mercados independientes	▪ Diversificación del riesgo

Fuente: Elaboración propia a partir de García Molino (2012)

Por otro lado, autores como Guerras y Navas (2007), agrupan las razones que pueden explicar la internacionalización en dos grupos según su origen:

❑ **Razones internas**, son razones que se derivan de acciones o variables pertenecientes a la actividad del interior de la empresa:

- **Reducción de costes** en la adquisición de materias primas u otro tipo de recursos necesarios para el proceso productivo de la compañía.
- **Búsqueda de recursos** más adecuados para la organización o para su proceso productivo.
- **Tamaño mínimo eficiente** con el fin de alcanzar un volumen de ventas adecuado para conseguir un tamaño empresarial óptimo.
- **Disminución del riesgo laboral** distribuyendo las actividades principales de la empresa en diferentes áreas geográficas, buscando una diversificación del riesgo.
- **Explotación de recursos y capacidades** que se están explotando por debajo de sus posibilidades.

❑ **Razones externas**, se basan en razones o factores externos ajenos a la empresa:

- **Ciclo de vida de la industria**: contrarrestar la etapa de madurez en el país de origen.
- **Seguir al cliente** cuando ha conseguido internacionalizar sus actividades.
- **Globalización de la industria**: con el fin de aprovechar cualquier oportunidad que exista en el mercado internacional.

Una vez conocidas las razones o motivos por los que las empresas deciden llevar a cabo una estrategia de internacionalización se hace necesario reflexionar sobre cómo es este proceso al que se exponen las empresas desde que se les ocurre la idea de internacionalizarse hasta que realmente consiguen desarrollar la estrategia. Las preguntas clave que se plantean las compañías que deciden desarrollar esta estrategia corporativa son las siguientes (Lugo, 2007; Pedrero, 2014):

### ***¿En qué mercados entrar?***

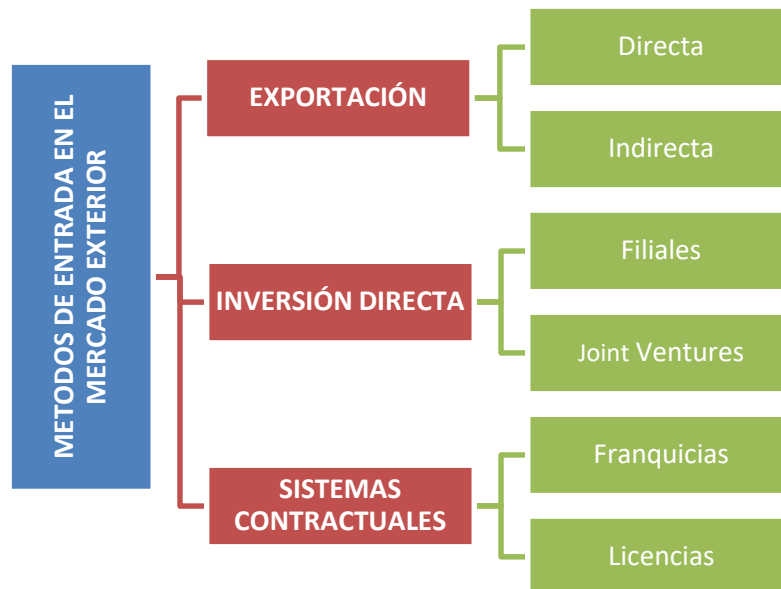
El primer factor a tener en cuenta por parte de las compañías es a que mercado quieren dirigirse. Para tomar esta decisión la empresa tendrá que tener en cuenta variables que puedan aportarle ventajas competitivas, no debe fijarse simplemente en dirigirse a un país que esté de moda o dejarse influenciar por sus competidores. La compañía tiene que buscar su destino de forma individual, sin ningún tipo de influencia externa, en función de cual vaya a ser su estrategia. La empresa deberá valorar que ventaja competitiva busca

o cuales son los recursos de los que dispone para alcanzar un país de destino. Para ello, tiene dos formas de entrada en el mercado exterior (Lugo, 2007; Pedrero, 2014):

- **Internacionalizarse de forma gradual:** cuando la compañía entra gradualmente en el entorno internacional, es decir, primero entra en un país y valorando sus resultados decide luego entrar en el resto.
- **Internacionalización simultánea:** entrar en varios mercados al mismo tiempo. En este caso busca exportar un volumen mayor de mercancía con el fin de alcanzar economías de escala o ahorro en costes.

### ¿Con qué estrategia de mercado?

Figura 4.2. Métodos de entrada en el mercado exterior



Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014)

Tal y como muestra la Figura 4.2, existen numerosos métodos de entrada en el mercado internacional, entre los que destacan los siguientes (Pedrero, 2014: 31-35).

- **Exportación:** es el método más sencillo y tradicional de internacionalización. La producción se realiza en el país de origen, y desde allí se abastecen el resto de mercados con los que las empresas mantienen relaciones comerciales. Esta opción es atractiva pues si la empresa se arriesga a producir fuera de sus fronteras se enfrenta a una cierta incertidumbre, riesgo político, etc. Se pueden distinguir dos tipos de exportación: (a) Exportación *directa* o pasiva, la compañía encarga a un tercero que se encargue de realizar



la exportación desde la fábrica hasta el destino de la mercancía; y, (b) Exportación *directa* o activa, es la propia empresa la que se encarga de ponerse en contacto con intermediarios o compradores en los mercados internacionales y de todas las operaciones comerciales que derivan de la exportación.

- ***Inversión directa:*** consiste en la inversión de capital por parte de una empresa en un país extranjero. Se puede diferenciar entre (a) *Empresas conjuntas* (joint venture): se trata de un acuerdo comercial entre dos o más partes en el que ponen en común sus recursos y su colaboración para realizar actividades comerciales con las que ambas partes pueden obtener beneficios, y compartir los riesgos que surgen de estas operaciones en función de la estructura concreta a través de la cual pretendan desarrollarla; y, (b) *Filiales propias*, la compañía que quiere internacionalizarse debe adaptarse a las normas establecidas en el país de destino de su actividad, se establece con aportación de capital de otra empresa llamada matriz, que es la que ejerce el control, aunque la gestión de ambas compañías es independiente.

- ***Sistemas contractuales:*** no se trata de una inversión directa en un país extranjero, al no precisarse aportación de capital por parte de la empresa originaria, pudiendo diferenciar entre (a) *Franquicias:* se trata de la cesión de un producto, un nombre, o marca comercial de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior; y, (b) *Licencia de fabricación:* cuando una compañía encarga la fabricación de un producto a otra extranjera. La empresa que encarga este proceso tendrá que ceder ciertos derechos a la empresa fabricante a cambio de una compensación económica.

En el Cuadro 4.3 se muestran de modo resumido las principales ventajas y desventajas de los métodos de entrada anteriormente mencionados.

Cuadro 4.3. Ventajas y desventajas de los métodos de entrada en el mercado exterior

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>EXPORTACIÓN</b>	Alcanzar economías de localización y de experiencia	Altos costes de transporte Barreras comerciales
<b>FILIALES</b>	Protección tecnológica Alcanzar economías de localización y experiencia	Costes altos y riesgo alto
<b>JOINT VENTURES</b>	Diversificación del riesgo Diversificación de costes	Falta de control sobre la tecnología Dificultad de coordinación estratégica global
<b>FRANQUICIA</b>	Bajo coste y bajo riesgo	Dificultad de coordinación estratégica global
<b>LICENCIA</b>	Bajo coste y bajo riesgo	Falta de control sobre la tecnología Dificultad de coordinación estratégica global

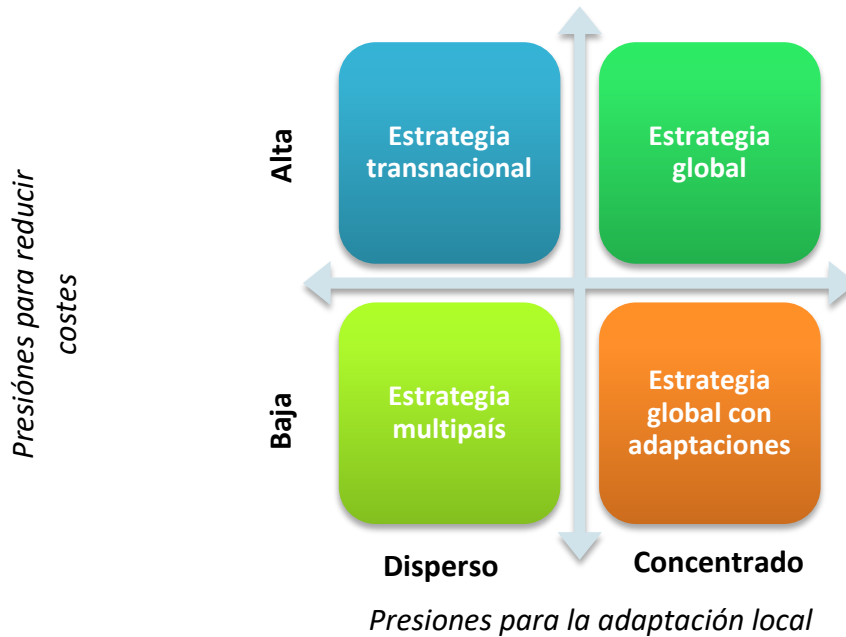
Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014)

Junto con los métodos de entrada en el mercado exterior, también es importante analizar la estructura que tomará la empresa durante esta actividad. A la hora de delimitar cómo ha de competir una compañía en los mercados internacionales existen dos conceptualizaciones clave (Carrión, 2007):

- La **configuración**, que podrá ser **concentrada**, esto significa que la empresa abastece a todos los mercados desde el mismo sitio donde desarrolla el proceso productivo, o **dispersa**, donde cada país donde la empresa está presente tiene su propio centro productivo.
- La **coordinación**, que puede ser **alta**, donde todas las empresas se coordinan de la misma manera y con los mismos procesos de producción, o **baja**, donde cada una de las fabricas tiene su propia autonomía.

La Figura 4.3 muestra los diferentes tipos de estrategias de internacionalización en función de las dos variables nombradas anteriormente (Puerto, 2010; Guerras y Navas, 2015).

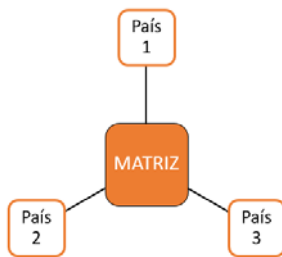
Figura 4.3. Tipos de estrategias internacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

- **Estrategia global pura:** reúne las actividades en un país que sirve como matriz y

Figura 4.4. Estrategia global pura

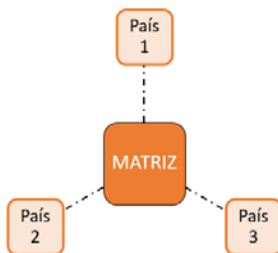


Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

lleva el control, desde allí abastece al resto de países en los que esté presente. En este tipo de estrategia existe una estandarización del producto con el objetivo de reducir costes. Una desventaja notable en este tipo de estrategia es la poca adaptación a cada cliente.

- **Estrategia global con adaptaciones:** estrategia basada en reunir actividades o

Figura 4.5. Estrategia global con adaptaciones

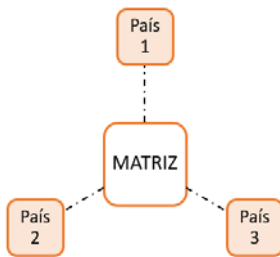


Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

servicios en un país que sirve como matriz, pero en este caso se realizarán ciertas adaptaciones en función de las necesidades del cliente o país al que nos dirigimos. En esta estrategia las actividades más centralizadas serán las relativas a producción, finanzas, I+D, etc.

- **Estrategia multipaís:** se centra en las características propias de cada país en el que

**Figura 4.6. Estrategia multipaís**

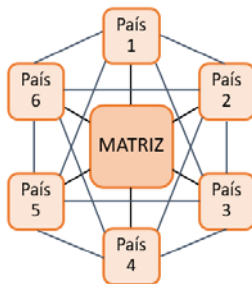


Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

opera, por lo que no se consigue un aprendizaje global. La relación entre la empresa matriz y el resto de filiales se reduce simplemente a la transferencia de beneficios y de recursos o capacidades. Cada país en el que opera dispone de una filial independiente al resto que goza de una descentralización para adaptarse en cada caso al cliente.

- **Estrategia transnacional:** cada negocio piensa globalmente y actúa localmente.

**Figura 4.7. Estrategia transnacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

Con esta estrategia se opera en varios países creando productos para mercados globales que se van adaptando a las demandas del cliente local. Así, puede aprovechar las ventajas de la estrategia global y multipaís. Con esta estrategia la empresa consigue alcanzar economías de escala y adaptación al país donde actúa.

Finalmente, una vez elegida la estrategia de internacionalización y su puesta en práctica, la empresa deberá evaluar los resultados obtenidos gracias a su relación con el mercado exterior. En este sentido, tal y como mencionan Contreras et al. (2015), la relación entre la internacionalización y los resultados empresariales ha sido estudiada por numerosos investigadores al ser considerada como una dimensión importante para el crecimiento de la empresa (Peng y Delios, 2006). Desde el punto de vista teórico, existen diferentes perspectivas y teorías que analizan este fenómeno, llegando a diversos resultados a través de diferentes modelos, sin que exista un consenso al respecto.

Además, tal y como indican Vila y Küster (2015) en su artículo, la relación entre internacionalización y resultados empresariales (rentabilidad, margen sobre ventas, etc.) se ha investigado utilizando fuentes secundarias. Por ejemplo, Tseng y Yu (1991) revisan distintos trabajos que intentan explicar el resultado de una empresa a partir de su decisión de exportar o no exportar, así como de las diferentes estrategias de marketing *mix* adoptadas en cada país. La mayoría parece encontrar algún tipo de conexión entre salir

fuera (internacionalizarse) y el incremento de los ratios financieros, si bien, como apuntan Daniels y Bracker (1989), no todas las formas de entrada en mercados exteriores son igualmente rentables en términos económicos. Los estudios interesados en conectar internacionalización y resultados empresariales a partir de la utilización de información primaria, y en el ámbito por ejemplo de la empresa familiar, son mucho menos numerosos, puesto que, con frecuencia, la falta de recursos y la incertidumbre y complejidad a la que se enfrenta este tipo de empresas suponen un freno para la expansión internacional (Fernández Rodríguez y Nieto, 2005). De lo que no cabe duda es que la literatura previa parece conectar positivamente la internacionalización y el éxito financiero (Majocchi y Zucchella, 2005).

Específicamente, en lo que a los métodos de entrada se refiere un buen número de trabajos –entre los que destacan Aw y Hwang (1995), Bernard y Jensen (1995, 1999), Bernard y Wagner (1997), Aw et al. (2000) y Delgado et al. (2002)– han señalado que las empresas exportadoras muestran mejores niveles de desempeño, en términos de productividad, tamaño, supervivencia, salarios pagados, intensidad de capital y sofisticación tecnológica que las empresas no-exportadoras. A este respecto, en la literatura económica tradicionalmente se han propuesto dos explicaciones complementarias para los hallazgos de mayores niveles de productividad entre las empresas exportadoras que en las no-exportadoras: 1) la hipótesis de autoselección y 2) la hipótesis de aprendizaje. Ambas hipótesis se explican con más detalle a continuación.

La *hipótesis de autoselección* implica que es el éxito competitivo de una empresa el que provoca que ésta sea capaz de exportar. Según este argumento, los mercados de exportación seleccionan a las empresas más eficientes de entre todos los potenciales entrantes en los mismos. Por tanto, son las empresas más productivas las que finalmente acceden a los mercados extranjeros. Por su parte, la *hipótesis de aprendizaje* implica que es la exportación la que genera éxito competitivo. Las empresas exportadoras se benefician de incrementos en su productividad por dos canales diferentes. En primer lugar, el mercado internacional, más amplio que el nacional, permite la explotación de economías de escala al contribuir a un aumento significativo de la utilización de la capacidad instalada por parte de las empresas. En segundo lugar, los crecientes niveles de productividad vendrían determinados por el proceso de aprendizaje que estas empresas

desarrollan en los mercados extranjeros, siendo los *spillovers* de información los beneficios más frecuentemente citados a este respecto (García Pérez y Avella, 2008).

En lo relativo a los resultados de los estudios empíricos, los resultados de Vila y Küster (2015) concluyen que las empresas internacionalizadas obtienen promedios significativamente más altos que las no internacionalizadas (especialmente en lo relativo a beneficio neto). Por otro lado, según una investigación llevada a cabo por Contreras et al. (2015) se confirma la relación de forma cuadrática entre el grado de internacionalización y los resultados empresariales. Esto se puede deber a que las empresas al inicio del proceso de internacionalización incurren en mayores costes para el conocimiento del mercado y la instalación, afectando por ende a la rentabilidad obtenida. Sin embargo, a medida que aumenta el grado de internacionalización mejoran los resultados obtenidos. Además, según este estudio la estrategia de entrada a mercados externos más rentable parece ser la exportación a través de intermediarios especializados.

En línea con lo anterior, según García Pérez y Avella (2008) las empresas exportadoras deberán ser más productivas que las que no exportan pues tienen que ser capaces de entrar en dichos mercados y obtener una cierta rentabilidad para poder seguir su actividad comercial de forma regular. Por tanto, solo las empresas más eficientes serán capaces de superar los costes de entrada en los mercados de exportación y de afrontar la competencia de estos mercados.

Por otro lado, cada vez tienen más importancia las alianzas globales, en las que los socios que participan coordinan sus actividades con el fin de alcanzar un crecimiento internacional común. Esta tarea de cooperación está al alcance de cualquier tipo de empresa, lo que hace que en muchas ocasiones ciertas compañías que estén pasando por un momento de crisis puedan alcanzar mejores resultados gracias a la cooperación con otro tipo de empresas con mejor posición económica (González et al., 2013).

Finalmente, es necesario mencionar que de acuerdo con García-Canal et al. (2012), el hecho de que los resultados previos en la temática no sean siempre concluyentes puede deberse al hecho de utilizar distintas medidas de rendimiento como la reacción del mercado de capitales (López Duarte y García-Canal, 2007), indicadores de productividad (Fariñas y Martín-Marcos, 2007), “q” de Tobin (Ramírez y Espitia, 2001) u otros indicadores de rentabilidad (García Pérez y Avella, 2008; Camisón y Villar, 2010), o porque en la mayoría de las ocasiones se incluyen solo empresas industriales.

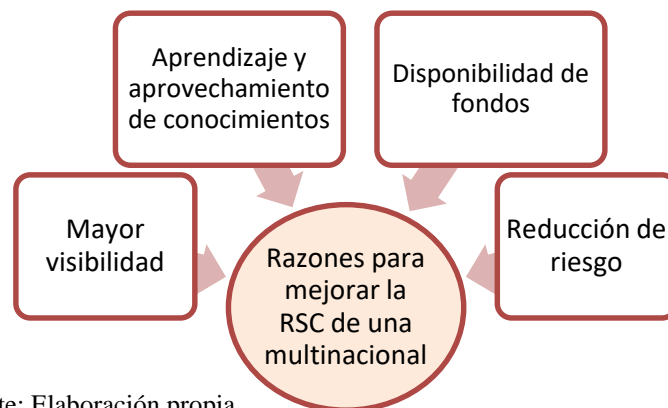
### 4.3. INTERRELACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E INTERNACIONALIZACIÓN

La literatura sobre las empresas multinacionales y la RSC es escasa (Hah y Freeman, 2013). La principal dificultad para llevar a cabo estos estudios proviene de los problemas de definición de RSC junto con el complejo tema de la gestión de prácticas por parte de las empresas que operan en los mercados internacionales (Jamali, 2010). En cualquier caso, la RSC y la estrategia corporativa de internacionalización se pueden considerar como estrategias complementarias, pues, parece haber argumentos de una doble causalidad, es decir, que la RSC puede afectar a la internacionalización y viceversa. Así, en los dos siguientes sub-apartados se explican los argumentos en un sentido y otro.

#### 4.3.1. Influencia de la internacionalización sobre la RSC

Tal y como muestra la Figura 4.8, las razones por las cuales las empresas multinacionales que operan en mercados culturalmente diferentes dedican esfuerzos para mejorar su desempeño social son variadas:

**Figura 4.8. Razones para mejorar la RSC de una multinacional**



Fuente: Elaboración propia

- **Mayor visibilidad:** empresas con actividad internacional, estarán sometidas al escrutinio de más stakeholders.

Las grandes compañías multinacionales están mucho más expuestas a la opinión pública pues sus actividades son mucho más visibles y conocidas, y, por tanto, asumen un mayor riesgo de dañar su imagen corporativa en función de su comportamiento (Hah y Freeman, 2013).

Según Aguilera-Caracuel et al. (2015), las empresas internacionales reciben una presión importante por parte de los grupos de interés donde desarrollan su actividad para que adopten un comportamiento socialmente responsable y para que éste tenga una repercusión positiva en la sociedad. Una mejora en el desempeño de actividades sociales o medioambientales fortalece la relación entre la empresa y la sociedad que le rodea, aunque este factor puede ser muy relativo en función del país en el que opere la entidad, no en todos los países tiene la misma importancia (Garriga y Mele, 2004). En este aspecto, la compañía podrá actuar de dos formas diferentes en función del país en el que opere. Por un lado, aprovechar los países con legislaciones más permisivas para actuar con un comportamiento más oportunista, y, por otro lado, actuar en diferentes mercados para conseguir un mayor conocimiento, mejorar la transparencia y legitimidad, lo que favorecerá a un beneficio futuro (Aguilera-Caracuel et al., 2015).

La empresa logrará alcanzar una ventaja competitiva cuando consiga satisfacer a todos los grupos de interés relacionados con ella (Sen et al., 2006). Por lo tanto, una compañía internacional que consiga alcanzar esta ventaja competitiva con una RSC óptima, conseguirá mejorar la credibilidad de las organizaciones del país de destino y la confianza de los consumidores (Smith et al., 2010), consiguiendo así una diferenciación en cuanto a sus competidores (Maignan y Ralston, 2002).

- **Reducción de riesgo:** por no ser aceptado en un nuevo país, dado que la internacionalización puede generar un nivel elevado de incertidumbre, la RSC te permite ayudar a generar legitimidad, y reforzar así la ventaja competitiva a nivel internacional.

Según Murad (2017), cuando hablamos de empresas multinacionales, suponemos que primero se produce la fase de internacionalización y después la preocupación por ser aceptadas en el país de destino, desarrollando así una estrategia de RSC (Pant y Ramachandran, 2017). Las respuestas de las multinacionales a las demandas sociales permiten disminuir ciertos riesgos, pues, si la empresa consigue adaptar una buena estrategia de RSC conseguirá mayor confianza con el cliente y con ello mejores resultados. En todo caso, es necesario que las empresas tengan en cuentas las visiones culturales de otros países cuando diseñan las estrategias de RSC, pues en caso contrario se pueden producir errores en las prácticas de RSC de los países de origen y de destino y con ello aumentar el riesgo empresarial (Bondy et al., 2012).



- **Disponibilidad de fondos:** internacionalización, como búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, puede asegurar una generación continua de recursos.

Las multinacionales que operan en mercados culturalmente diversos pueden redistribuir los costes y beneficios de las inversiones de RSC entre sus subsidiarias, con el fin de que éstas sean también más socialmente responsables (McWilliams y Siegel, 2001). Una de las mayores ventajas que soportan este tipo de entidades es la diversificación del riesgo, derivada de la estrategia de internacionalización, pues, al operar en mercados múltiples lo que afecta negativamente en un mercado puede ser recuperado por otro, así, la entidad siempre conseguirá una posición económica y una disponibilidad de fondos relativamente estable para poder desarrollar acciones sociales o medioambientales en los mercados en los que opera (Dahan et al., 2006; Geppert et al., 2006). A medida que las multinacionales demuestran lealtad al país de destino, la población local depositará más confianza en ellas, lo que provocará un beneficio mutuo empresa-población (Mishina et al., 2012).

- **Aprendizaje y aprovechamiento de conocimientos** valiosos para responder a las expectativas de los grupos de interés, habilidad para negociar.

Según Madhok (1997), la falta de conocimiento sobre algunos mercados de destino provoca una dificultad a la hora de transferir conocimientos y capacidades desde la empresa matriz a sus subsidiarias y viceversa, pues, si una empresa desea responder adecuadamente y adaptarse de forma correcta en base a su RSC será necesario conseguir un conocimiento de mercado profundo, además de las características culturales de los participantes. Solo así conseguirá un dialogo eficiente con cada una de las partes que conforman el mercado, lo que conlleva a una mejora de la eficiencia productiva y en procesos, legitimidad internacional, transparencia y reputación. Por tanto, actuar en mercados culturalmente diversos favorece a las multinacionales al tener la oportunidad de aprovechar nuevas ideas al adquirir un mayor conocimiento internacional (Barkema y Vermeulen, 1998; Antonacopoulou y Meric, 2005).

En este sentido, el artículo de Aguilera-Caracuel et al. (2015: 325), 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”*.

### 4.3.2. Influencia de la RSC sobre la internacionalización

En este caso los argumentos van a girar en torno a dos ejes fundamentales representados en la Figura 4.9.

**Figura 4.9. Razones de internacionalización de una empresa socialmente responsable**



Fuente: Elaboración propia

- ***Buena imagen asociada con la RSC***, entendida como el aumento de legitimidad que conlleva, el hecho de que la RSC genere recursos o beneficios que puedan ser utilizados para que la empresa se abra a nuevos mercados gracias a su imagen, recursos, reducción de riesgos, etc.

Según Zeng et al. (2013), la imagen de RSC facilitaría la entrada de una empresa a nuevos mercados geográficos, pues esto indica a los nuevos clientes internacionales el interés de la empresa en contribuir a un bien social (Spence, 1974; Fombrun y Shanley, 1990; Chow y Chen, 2012). Esta capacidad puede hacer que los nuevos mercados perciban a esta empresa como un grupo de calidad y con buena voluntad hacia el cliente (Andreassen y Lindestad, 1998), consiguiendo así un éxito común. Además, con este tipo de actuaciones socialmente responsables se ayuda a las empresas a obtener recursos útiles por parte del Gobierno u otros grupos de interés con el fin de fomentar la internacionalización y mejorar tanto la calidad de la sociedad como de la compañía que está valorando la posibilidad de internacionalizarse (Eisenhardt y Martin, 2000; King y Tucci, 2002). Por lo tanto, podemos afirmar que existe una relación positiva entre RSC de una empresa y su éxito en nuevos mercados geográficos.

- ***Adaptación a nuevos entornos***: cuando una empresa está acostumbrada a estar en contacto con diversos stakeholders, sabrá cómo actuar ante cualquier demanda que pueda surgir en la relación comercial. Esto significa que tendrá una mayor capacidad para adaptarse a las presiones que puedan surgir en nuevo entorno de actuación comercial.

Bansal (2005), afirma que, actuar con las mejores prácticas adquiridas a lo largo de los años tanto en el país de origen como en el país de destino favorece la colaboración con agentes externos y mejora la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias, aumentando así el desarrollo de las mismas. Por otro lado, Eisenharst y Martin (2000), argumentaron que, las estrategias medioambientales proactivas son socialmente complejas, específicas e inimitables, lo que permite a la compañía configurar sus recursos de tal forma que puedan adaptarse a cualquier cambio del entorno comercial y enfrentarse de la manera más justa a cada una de las partes interesadas en las relaciones comerciales.

Finalmente, según Keinert (2008), la RSC puede contribuir positivamente a los procesos de internacionalización, por lo que debe ser a su vez una estrategia de carácter internacional. La reputación es uno de los factores más importantes para una empresa que busca internacionalizarse pues una buena reputación favorece la entrada en nuevos mercados, favoreciendo a cada uno de los grupos de interés que forman parte de la empresa al depositar en ella su máxima confianza, y es por eso por lo que se valora tanto la adaptación al nuevo entorno competitivo.

## **5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO REALIZADO**

### **5.1. Muestra**

La base de datos utilizada en el análisis que se presenta a continuación está formada por las empresas españolas cotizadas en el IGBM a 31 de diciembre de 2015 (107 empresas). De esta base de datos inicial, las compañías financieras y de seguros se han excluido por sus especiales características, tales como su especificidad desde un punto de vista contable o por la regulación o estructura de este tipo de mercados (14 empresas). Como resultado, partimos en nuestro estudio de una población de 93 empresas españolas cotizadas.

Dada la naturaleza de la investigación y la consecuente inexistencia de fuentes de datos secundarias para las prácticas de RSC, recurrimos a una encuesta para obtener la información necesaria relativa a esta variable. Toda la población fue sometida a un proceso de encuesta mediante envío online realizado entre noviembre de 2015 y enero de 2016, obteniéndose un total de 61 cuestionarios a utilizar en la fase de análisis. El encargado de responder el cuestionario era el responsable de cuestiones de RSC de la

compañía. La tasa de respuesta alcanzada fue del 66%, lo que supone un error muestral del 7,55% con un nivel de confianza del 95%.

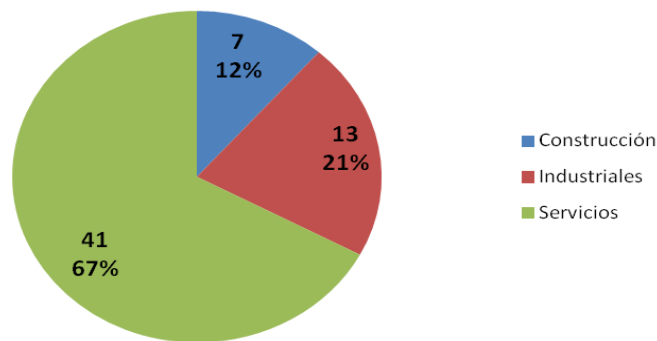
Por su parte, para la obtención de la información relativa a las variables de internacionalización se recurrió a los informes de auditoría despositados en la CNMV que aportan información relativa a la distribución de ventas y activos para cada uno de los segmentos geográficos en que la empresa desarrolla sus actividades y ubica sus activos. También se ha consultado la base de datos SABI (Sociedad de Análisis de Balances Ibéricos) en lo relativo a la información exportadora de la compañía y del número de países donde actúa. De igual forma, para aquellos casos en los que no se disponía de información a partir de las fuentes anteriores, se contactó con las empresas vía email para obtener la información directamente de ellas.

En este sentido, para concluir este apartado, y con el fin de comprender mejor la composición de la muestra de empresas sobre las que se realizarán los análisis comparativos, a continuación se muestra la distribución de las compañías en función de los sectores generales de actividad principales de cada una de ellas, distinguiendo sector industrial, sector de la construcción (dada su relevancia y particularidad en el ámbito español) y sector servicios<sup>1</sup> (Gráfico 5.1), y en función del tamaño de las compañías, medido por el número de empleados (Gráfico 5.2). En relación con este último gráfico, conviene señalar que, aunque al partir de una población de empresas cotizadas, se trata de empresas grandes, es posible observar diferencias importantes entre ellas. Así, la media y la mediana del número de empleados se sitúan por encima de los 19.000 y los 4.000, respectivamente, con una desviación típica muy elevada, de tal forma que se han considerado las siguientes categorías: por debajo de 1.000 empleados, para recoger a aquellas empresas cotizadas sensiblemente más pequeñas, entre 1.000 y 4.000, entre 4.000 y 19.000, y con más de 19.000 empleados, reflejando a aquellas compañías especialmente grandes.

---

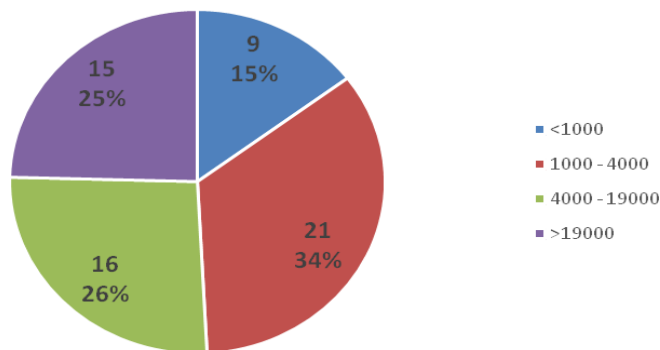
<sup>1</sup> También se planteó incluir el sector primario, pero no es la actividad principal de ninguna de las empresas de la muestra.

**Gráfico 5.1. Distribución de las empresas de la muestra por sectores de actividad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI (2018)

**Gráfico 5.2. Distribución de las empresas de la muestra por tamaño**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI (2018)

## 5.2. Medida de las variables

Para conseguir un indicador de las *prácticas de RSC* se han utilizado 19 posibles acciones de la empresa (Cuadro 5.1) relacionadas con distintas facetas de la actuación de la compañía respecto a sus grupos de interés o stakeholders (RSC). Estos ítems podían adoptar dos únicos valores para cada empresa: 1 en el caso de que la acción correspondiente estuviera presente en la compañía o 0 en caso contrario. Así, para asegurar la fiabilidad del constructo se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, resultando un valor de 0,801, que puede considerarse aceptable al superar el mínimo de 0,6 y justificable dada la novedad del tema analizado y la dificultad de su cuantificación (Malhotra, 1981). Como medida de las prácticas de RSC de la empresa se ha utilizado la suma de las puntuaciones alcanzadas en los 19 ítems mencionados.

**Cuadro 5.1. Indicador de las prácticas de RSC**

¿Ofrece su empresa información sobre RSC en la página Web?
¿Elabora su empresa un informe de RSC o sostenibilidad?
¿Sigue el informe las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI)?
¿Es su empresa firmante de los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)?
¿Existe en su empresa un departamento específico de RSC?
¿Dispone su empresa de un código ético o de conducta?
¿Dispone su empresa de un canal de comunicación permanente y bidireccional con todos sus grupos de interés o stakeholders?
¿Dispone su empresa de programas de formación para los empleados?
¿Dispone su empresa de programas de conciliación entre la vida laboral y familiar?
¿Dispone su empresa de un plan de igualdad de oportunidades y diversidad?
¿Dispone su empresa de un canal de denuncias interno para que los empleados puedan informar de las conductas poco éticas que conozcan?
¿Dispone su empresa de programas de voluntariado corporativo?
¿Dispone su empresa de un código ético de proveedores?
¿Realiza su empresa algún tipo de donación o patrocina proyectos o actividades que contribuyan al bienestar general de la sociedad?
¿Dispone su empresa de una fundación encargada de estas iniciativas?
Normas de la familia ISO 9000 (Sistemas de gestión de la calidad)
Normas de la familia ISO 14000 (Sistemas de gestión medioambiental)
Norma ISO 50001 (Sistemas de gestión energética)
Estándar OHSAS 18001 (Sistemas de seguridad y salud en el trabajo)

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, hemos decidido adicionalmente centrarnos en las prácticas adoptadas en torno a dos de los principales grupos de interés como son los empleados y los accionistas. En este sentido, ambos son especialmente relevantes dado que se les considera grupos primarios, entendidos como aquellos que aportan recursos básicos para la supervivencia de la empresa (Clarkson, 1995). Asimismo, dentro de estos grupos primarios, se ha demostrado que aquellos de naturaleza interna, como es el caso que nos ocupa, ejercen una influencia positiva y significativa sobre el desempeño de la empresa (Galbreath, 2006).

Así, hemos unido por un lado aquellos ítems asociados a los trabajadores (RSC\_EMPLEADOS), y, por otro lado, aquellos vinculados al cumplimiento de estándares generales y de transparencia, que en el fondo denotan un compromiso con los accionistas o inversores de la empresa y que a ésta le puede ayudar a obtener fondos

(RSC\_ACCIONISTAS) (Cuadro 5.2). El coeficiente Alpha de Cronbach, en estos casos tomó un valor de 0,616 y 0,675, respectivamente.

**Cuadro 5.2. Indicador de las prácticas de RSC: Empleados y Accionistas**

<b>RSC_Empleados</b>	¿Dispone su empresa de programas de formación para los empleados?
	¿Dispone su empresa de programas de conciliación entre la vida laboral y familiar?
	¿Dispone su empresa de un plan de igualdad de oportunidades y diversidad?
	¿Dispone su empresa de un canal de denuncias interno para que los empleados puedan informar de las conductas poco éticas que conozcan?
	¿Dispone su empresa de programas de voluntariado corporativo?
	Estándar OHSAS 18001 (Sistemas de seguridad y salud en el trabajo)
<b>RSC-Accionistas</b>	¿Ofrece su empresa información sobre RSC en la página Web?
	¿Elabora su empresa un informe de RSC o sostenibilidad?
	¿Sigue el informe las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI)?
	¿Es su empresa firmante de los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)?
	¿Dispone su empresa de un código ético o de conducta?

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, utilizamos como proxies de internacionalización varias variables de acuerdo a estudios previos. Por un lado, se calculó el peso que tienen las ventas en el extranjero sobre el total de ventas, el peso del activo total en el extranjero sobre el total de activo de la empresa, el número de países en los que la compañía opera, y si la empresa tiene o no actividad exportadora en el extranjero.

Específicamente, en el presente estudio, y al igual que Pérez-Calero et al. (2013) y siguiendo a Sullivan (1994) y otros estudios (Sanders y Carpenter, 1998; Daily et al., 2000; Lee y Park, 2006; Rivas et al., 2009), medimos la internacionalización de la empresa a través de más de una dimensión, en concreto, a través del rendimiento y la estructura. Ambas dimensiones representan la “profundidad” de la participación de una empresa en el extranjero (Thomas y Eden, 2004). La dimensión rendimiento es normalmente calculada mediante la proporción de las ventas en filiales extranjeras entre el total de ventas (VETV) (Geringer et al., 1989). Captura en qué medida las operaciones internacionales son importantes con respecto al total de las operaciones, y, por lo tanto, el grado de dependencia de la empresa hacia los mercados extranjeros (Thomas y Eden, 2004). Por su parte, la dimensión estructural es normalmente calculada utilizando los activos extranjeros como porcentaje del total de activos (AETA) (Daniels y Bracker,

1989). AETA refleja la confianza de una empresa sobre las acciones que posee en el extranjero.

Por otro lado, hemos definido una variable (PAISES) que indica el número de países en los que está presente cada compañía analizada (Pla y Cobos, 2002), así como una variable dummy (ACT\_EXPOR) que toma valor 1 si la empresa tiene actividad exportadora (Fernández Rodríguez y Nieto, 2005).

Además, es necesario mencionar qué considerando un posible desfase temporal entre ambas decisiones empresariales y la causalidad en el doble sentido, la información relativa al proceso de internacionalización se refiere al año 2016 mientras que como se acaba de indicar la información de RSC es del año 2015.

### **5.3. Metodología**

Para contrastar si existe algún tipo de relación entre la decisión estratégica a nivel competitivo de RSC y la estrategia corporativa de internacionalización se llevó a cabo un análisis descriptivo de submuestras. En concreto, se formaron los grupos considerando si la empresa tenía una 'alta' o 'baja' internacionalización. Específicamente, se calculó el valor mediano del ratio de ventas, del ratio del activo y del número de países para toda la muestra, y a continuación para cada una de estas variables se separaron a aquellas compañías con una puntuación superior a la mediana de aquellas otras con una puntuación inferior. Por su parte, también se formaron grupos gracias a la variable dummy 'actividad exportadora'.

Dado que se trata de muestras no relacionadas se empleó la U de Mann Whitney para ver si existían diferencias significativas entre ambos subgrupos en los distintos indicadores de RSC, al haberse contrastado previamente la no normalidad de estas últimas variables.

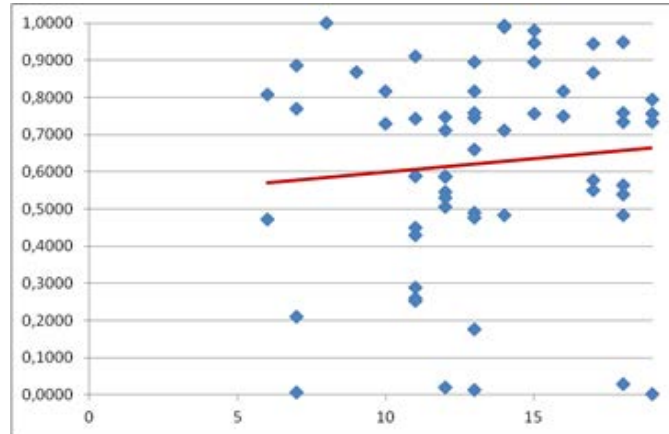
### **5.4. Resultados**

Antes de comenzar a plantear los contrastes estadísticos, con el propósito de aproximarse de forma visual a la relación entre la RSC y la internacionalización, a continuación, se muestran una serie de gráficos de dispersión utilizando los proxies de internacionalización que son variables continuas (5.3 – 5.5). En todos ellos se puede observar una relación positiva entre los conceptos objeto de estudio, si bien la intensidad



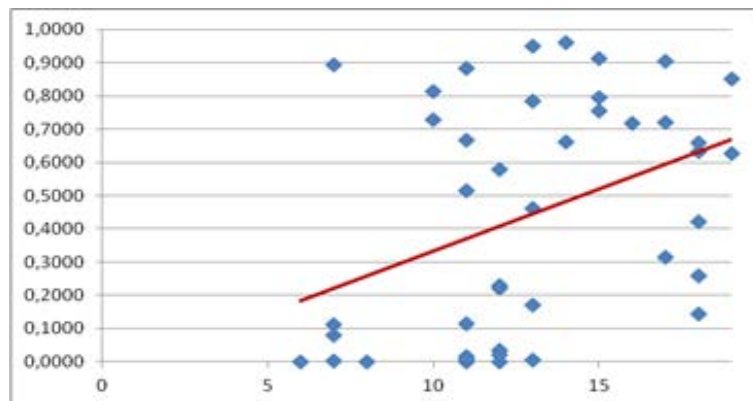
de dicha relación varía en función del indicador considerado para medir la internacionalización.

**Gráfico 5.3. Relación entre la RSC y la internacionalización (ventas en el exterior)**



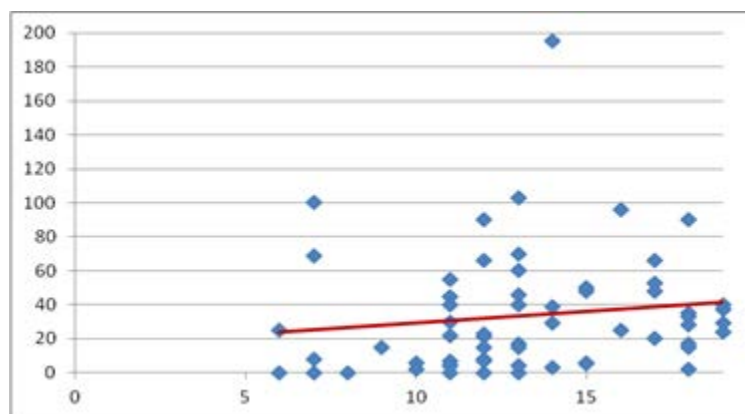
Fuente: Elaboración propia a partir de Informes CNMV y cuestionario propio de RSC

**Gráfico 5.4. Relación entre la RSC y la internacionalización (activos en el exterior)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Informes CNMV y cuestionario propio de RSC

**Gráfico 5.5. Relación entre la RSC y la internacionalización (número de países)**



Fuente: Elaboración propia a partir SABI, web corporativas y cuestionario propio de RSC

Una vez presentada una panorámica visual y general de la relación entre RSC e internacionalización para toda la muestra, a continuación, se presentan los resultados de los análisis univariantes llevados a cabo. En primer lugar, se considerarán como variables de agrupación de la internacionalización los indicadores económico-financieros empleados, es decir, la proporción de las ventas en filiales extranjeras entre el total de ventas (VETV) y el peso de los activos extranjeros como porcentaje del total de activos (AETA). Es necesario mencionar que en este caso debido a la existencia de valores missing en algunas de las observaciones el tamaño muestral se reduce a 45<sup>2</sup>.

Así, tal y como muestra la Tabla 5.1, las empresas con un nivel de internacionalización por encima de la mediana parecen ser más socialmente responsables con independencia del indicador de internacionalización considerado. Para confirmar si las diferencias detectadas son estadísticamente significativas, se aplicó la prueba no paramétrica de la U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, dada la no normalidad de las variables consideradas. Acorde con la información proporcionada por el valor mediano, los rangos promedios también indican una asociación positiva entre un mayor grado de internacionalización y la realización de acciones de RSC. Además, los resultados obtenidos tras aplicar dicha prueba a partir de los rangos promedios permiten concluir que las diferencias observadas son estadísticamente relevantes, y, por tanto, no atribuibles al azar, en el caso del indicador AETA, pero no así cuando se considera el peso de las ventas en el extranjero sobre el total de ventas (VETV). Así, parece existir una asociación significativa cuanto mayor es la confianza de la empresa en sus acciones en el extranjero y la realización de acciones de RSC.

**Tabla 5.1. Valoración comparativa de la RSC en función de la internacionalización (I)**

Panel A: Internacionalización como % ventas (VETV)							
Variables	Alta internacionalización			Baja internacionalización			U Mann Whitney
	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	
RSC N = 21 , N = 24	13,76	15	26	12,29	12	20,38	189
Panel B: Internacionalización como % activos (AETA)							
RSC N = 21, N = 24	14,05	14	26,71	12,04	12	19,75	174†

[a] RP denota rango promedio

† p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

<sup>2</sup> En este caso, los valores del coeficiente Alpha de Cronbach están también dentro de los parámetros requeridos al tomar un valor de 0,786 (variable de RSC), 0,6 (RSC\_EMPLEADOS) y 0,667 (RSC\_ACCIONISTAS).

Adicionalmente, hemos repetido el análisis de submuestras con las otras variables de internacionalización consideradas (Tabla 5.2). En este caso, de nuevo los resultados sugieren que cuanto mayor es el número de países en los que la empresa está presente y si ésta presenta actividad exportadora mayor es el compromiso en materia social y medio ambiental, siendo la diferencia significativa en ambos casos al nivel del 5%.

Por tanto, en conjunto se puede concluir la existencia de una asociación positiva entre la realización de acciones de RSC y abordar el crecimiento de la empresa mediante una estrategia de internacionalización, al haber diferencias significativas en tres de los cuatro indicadores considerados a la hora de formar sub-muestras.

**Tabla 5.2. Valoración comparativa de la RSC en función de la internacionalización (II)**

<b>Panel A: Internacionalización como número de países (PAISES)</b>							
<b>Variables</b>	<b>Alta internacionalización</b>			<b>Baja internacionalización</b>			<b>U Mann Whitney</b>
	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	
RSC N = 29 , N = 32	14,31	14	36,62	12,25	12	25,91	301*
<b>Panel B: Internacionalización según actividad exportadora (ACT_EXPOR)</b>							
RSC N = 55, N = 6	13,64	13,60	32,86	9,50	9,50	13,92	62,5*

[a] RP denota rango promedio

† p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

Una vez vista la panorámica general y en aquellos casos donde se han observado diferencias significativas (variables AETA, PAISES y ACT\_EXPOR), se procede a analizar dos de los principales grupos de interés: empleados y accionistas. En general, aunque con indicadores diferentes se puede apreciar que, de nuevo, existe una asociación positiva entre un compromiso en materia de RSC y el proceso de internacionalización. En concreto, entre las acciones destinadas a empleados y el número de países en los que la empresa está presente y el hecho de que ésta lleve a cabo actividad exportadora (ACT\_EXPOR), y, por otro lado, entre las acciones destinadas a los posibles accionistas e inversores y el indicador de naturaleza económica (AETA).

**Tabla 5.3. Valoración comparativa de indicadores de RSC de Empleados y Accionistas según la internacionalización**

<b>Panel A: Internacionalización como % activos (AETA)</b>							
Variables	Alta internacionalización			Baja internacionalización			U Mann Whitney
	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	Media	Mediana	RP <sup>a</sup>	
Empleados N = 21, N = 24	4,90	5	25,71	4,25	5	20,63	195
Accionistas N = 21, N = 24	3,90	4	27,10	3,21	3	19,42	166*
<b>Panel B: Internacionalización como número de países (PAISES)</b>							
Empleados N = 29, N = 32	4,86	5	35,71	4,25	5	26,73	327,5*
Accionistas N = 29, N = 32	3,76	4	33,52	3,41	3	28,72	391
<b>Panel C: Internacionalización según actividad exportadora (ACT_EXPOR)</b>							
Empleados N = 55, N = 6	4,65	5	32,31	3,50	3,50	19	93†
Accionistas N = 55, N = 6	3,60	3	31,28	3,33	3,50	28,42	149,50

[a] RP denota rango promedio

† p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

## 6. CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente trabajo ha sido estudiar una estrategia competitiva de máxima importancia, la RSC, y una estrategia corporativa, la internacionalización, profundizando en sus conceptos y características, ventajas o riesgos, con el fin de realizar posteriormente un análisis descriptivo de empresas españolas cotizadas. En la actualidad, la RSC resulta importante en el mundo empresarial, dado que la sociedad está cada vez más concienciada con actuaciones socialmente responsables y, del mismo modo, también resulta relevante la estrategia de internacionalización, debido al mundo globalizado en el que nos encontramos.

En este sentido, de la revisión de la literatura efectuada se puede concluir que existe una relación entre ambas, si bien la misma puede ser en ambos sentidos. Por un lado, las empresas con un mayor nivel de internacionalización pueden buscar desarrollar más acciones e iniciativas de RSC dada su mayor visibilidad (Hah y Freeman, 2013) y disponibilidad de fondos (Dahan et al., 2006), con el propósito de reducir riesgos (Murad, 2017), respondiendo también mejor a las expectativas de los distintos grupos de interés (Aguilera-Caracuel et al., 2015). Por otro lado, las compañías más socialmente responsables pueden incrementar su grado de internacionalización apoyándose en su

buena imagen y reputación, que les facilitaría la entrada a nuevos mercados o países (Zeng et al., 2013), y, en su potencial para adaptarse de forma más adecuada a los nuevos entornos (Bansal, 2005).

Estos conceptos se analizan para una muestra de empresas españolas cotizadas en el IGBM en el año 2015. Para ello, estudiamos la RSC a través de información facilitada directamente por parte de las empresas, y, por otro lado, se ha extraído información de los informes de auditoría de la CNMV, además de consultas en la base de datos SABI, para obtener la información relativa a la internacionalización.

Después de recoger los datos necesarios para el análisis, datos relacionados con la RSC e internacionalización de las empresas estudiadas a través de varios indicadores, y del análisis descriptivo realizado, se han obtenido los siguientes resultados:

- Relación entre la RSC e internacionalización (considerando el peso de los activos en el extranjero), los resultados muestran una asociación positiva entre el nivel de internacionalización y la conducta socialmente responsables en las empresas. Sin embargo, no se ha encontrado una relación significativa cuando se considera como indicador de la internacionalización el porcentaje de ventas en el extranjero. En este sentido, dada la relación de las ventas en el extranjero con el método de entrada empleado por la compañía (Pla y Barber, 2004), tal vez sea preciso considerar dicho factor para hallar una relación significativa.

- Relación entre la RSC e internacionalización (en función de la presencia internacional y su actividad exportadora), se confirma de nuevo una asociación positiva entre el número de países en los que la empresa está presente y si éstas tienen actividad exportadora, y el compromiso social que desarrollan.

- Relación entre la RSC (en función de las acciones destinadas a empleados y a accionistas) e internacionalización, se confirma la relación directa entre la RSC e internacionalización. Por una parte, en relación con los empleados, en un contexto caracterizado por la diversidad derivada de la presencia en varios países, el desarrollo de prácticas socialmente responsable puede resultar un elemento de motivación, que contribuya a un mejor desempeño. Por otra parte, en cuanto a los accionistas, sobre todo centrándose en cuestiones relativas a la transparencia, parece que en aquellas compañías

con más activos fuera, resulta fundamental la comunicación con los accionistas, dado que los outputs de sus decisiones de inversión pueden resultar más distantes.

Después de haber realizado el análisis, podemos afirmar que en términos generales existe una relación directa entre RSC e internacionalización, es decir, a mayor RSC, mayor grado de internacionalización, y viceversa. Son estrategias mutuamente beneficiosas, cada vez más aplicadas en las grandes empresas y que favorecen en gran medida los resultados de las mismas.

En general, es de vital importancia que las empresas sepan elegir qué estrategia les conviene aplicar en cada momento para mejorar su posición frente al resto y crear valor para el consumidor, pero como se ha comprobado en este análisis, en el caso de las empresas españolas con presencia internacional, es de gran importancia la realización de una buena RSC y una buena gestión de internacionalización, ambas relacionadas, sin importar el orden de ejecución de ambas, ya que en ambos casos, ante situaciones económicas normales, los resultados obtenidos serán óptimos.

A pesar de que este trabajo supone una aproximación relevante al estudio de la relación entre las estrategias de RSC y de internacionalización, cabe señalar algunas limitaciones del mismo que pueden vincularse con futuras líneas de trabajo. En primer lugar, respecto a la metodología, aquí se han planteado únicamente análisis descriptivos, de tal forma que, en el futuro, con el objetivo de estudiar la causalidad entre ambas estrategias, podría plantearse un análisis de regresión.

En segundo lugar, con el objetivo de profundizar en el conocimiento sobre la internacionalización y la RSC, tal y como se ha comentado, podría ser relevante incluir la consideración de los distintos métodos de entrada en los mercados extranjeros utilizados por las compañías, dado que suponen notables diferencias en términos del compromiso necesario de recursos, así como del control sobre el proceso. Por otra parte, también podría ser interesante en este sentido conocer si los enfoques de competencia internacional que pueden seguir las compañías afectan de modo similar a la realización de acciones de RSC.

Finalmente, dado que el tamaño de la muestra de este estudio es relativamente pequeño, podría ser interesante ampliar el ámbito de aplicación del mismo, dirigiéndonos a empresas españolas no cotizadas, para tratar de detectar posibles efectos relacionados con

las diferencias en el tamaño u otras variables empresariales. Asimismo, también podría plantearse incluir a compañías de otros países, con el fin de analizar una posible influencia del entorno institucional sobre la relación entre el comportamiento internacional de las compañías y sus acciones de RSC.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera-Caracuel, J., Guerrero, J., Vidal, M.D. y Delgado, L. (2015). International cultural diversification and corporate social performance in multinational enterprises: The role of slack financial resources. *Journal Management International Review*, 55(3), 323-353.

Allouche, J. y Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.

Andreassen, T.W. y Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23.

Antonacopoulou, E.P. y Meric, J. (2005). From power to knowledge relationships: Stakeholder interactions as learning partnerships. In M. Bonnafous-Boucher y Y. Pesqueux (Eds.), *Stakeholders and corporate social responsibility: European perspectives*, 125-147. Londres: Macmillan.

Aw, B.Y. y Hwang, A. (1995). Productivity and the export market: A firm-level analysis. *Journal of Development Economics*, 47(2), 313- 332.

Aw, B.Y., Chung, S. y Roberts, M.J. (2000). Productivity and turnover in the export market: Micro evidence from Taiwan and South Korea. *The World Bank Economic Review*, 14(1), 65-90.

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

Barkema, H.G. y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.

Bernard, A.B. y Jensen, J.B. (1995). Exporters, jobs and wages in U. S. Manufacturing, 1976-1987. *The Brooking Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 1995, 67-112.

Bernard, A.B. y Jensen, J.B. (1999). Exceptional exporter performance: Cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, 47(1), 1-25.

Bernard, A.B. y Wagner, J. (1997). Exports and success in German manufacturing. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 133(1), 134-157.

Bondy, K., Moon, J. y Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national companies (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281-299.

Camisón, C. y Villar, A. (2010). Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116-151.

Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión de acción*. Madrid: ESIC editorial.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

Chow, W.S. y Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519-533.

Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Contreras, C., Huerta, P., Navas, J. y Pedraja, L. (2015). Influencia del grado de internacionalización sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 24(35), 53-71.

Dahan, N., Doh, J. y Guay, T. (2006). The role of multinational corporations in transnational institution building: A policy network perspective. *Human Relations*, 59(11), 1571-1600.

Daily, C., Certo, S. y Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523.

Daniels, J.D. y Bracker, J. (1989). Profit performance: Do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 29(1), 46-56.

Delgado, M.A., Fariñas, J.C. y Ruano, S. (2002). Firm productivity and export markets: A non parametric approach. *Journal of International Economics*, 57(2), 397-422.

Eisenhardt, M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1122.

Escuela de Estrategia Empresarial (2014). ¿Qué es la internacionalización de las empresas? Retrieved 08/04/2018, from: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>

Fariñas, J.C. y Martín-Marcos, A. (2007). Exporting and economic performance: Firm-level evidence of Spanish manufacturing. *The World Economy*, 30(4), 618-646.

Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Fernández López, M.N. (2016). Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo



integrador. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Retrieved 8/04/2018, from: <http://eprints.ucm.es/40615/1/T38184.pdf>

Fernández Rodríguez, Z. y Nieto, M. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

Galbreath, J. (2006). Does primary stakeholder management positively affect the bottom line?: Some evidence from Australia. *Management Decision*, 44(8), 1106-1121.

García-Canal, E., Guillén, M.F. y Valdés-Llaneza, A. (2012). La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas. *Papeles de Economía Española*, 132, 64-81.

García-Pérez, F. y Avella, L. (2008). La influencia de la exportación sobre los resultados empresariales: Análisis de las pymes manufactureras españolas en el período 1990-2002. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 85-104.

García-Molino, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Garriga, E. y Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 52-71.

Geppert, M., Matten, D. y Walgenbach, P. (2006). Transnational institution building and the multinational corporation: an emerging field of research. *Human Relations*, 59(11), 1451-1465.

Geringer, M.J., Beamish, P.W. y da Costa, R.C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119.

González, B., López, C. y Vidal, M.M. (2013). Cooperación e internacionalización: El caso de ALSA. *Revista de Historia Industrial*, 55, 170-172.

González, M.T. (2012). Impacto y percepción de la responsabilidad social corporativa (RSC): Análisis del sector financiero en España. Trabajo fin de Grado, Universidad de León. Retrieved 11/04/2018, from: [https://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/1857/09797464Q\\_GADE\\_julio\\_2012.pdf](https://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/1857/09797464Q_GADE_julio_2012.pdf)

Granada, G. y Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial*, 381, 71-76.

Gregorio, R. (2013). Herramientas de gestión para la responsabilidad social corporativa. Trabajo fin de Máster. Universidad de Valladolid. Retrieved 10/04/2018, from: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6500/1/TFM-P-109.pdf>

- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guerras L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas (5ª edición).
- Hah, K. y Freeman, S. (2013). Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: A conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 125-136.
- Infante, H.F. (2015). Responsabilidad social corporativa o empresarial. Gestipolis. Retrieved 09/04/2018, from: <https://www.gestipolis.com/responsabilidad-social-corporativa-o-empresarial/>
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 181-200.
- Keinert, C. (2008). Corporate social responsibility as an international strategy. Contributions to Economics. Springer Company.
- King, A.A. y Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.
- Lee, H-U. y Park, J-H. (2006). Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances. *British Journal of Management*, 17(3), 195-213.
- López-Duarte, C. y García-Canal, E. (2007). Stock market reaction to foreign direct investments: Interaction between entry mode and FDI attributes. *Management International Review*, 47, 393-422.
- Lugo, J.E. (2007). El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. Contribuciones a la Economía. Retrieved 10/04/2018 from: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- Maignan, I. y Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 497-514.
- Majocchi, A. y Zucchella, A. (2005). Internationalization and performance. *International Small Business Journal*, 21, 249-260.
- Malhotra, N.K. (1981). A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts. *Journal of Marketing Research*, 18(4), 456-464.
- Margolis, J., Elfenbein, H. y Walsh, J. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Working Paper, Harvard Business School.

Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L. y Marbella-Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: Evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), 54-68.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Mishina, Y., Block, E.S. y Mannor, M.J. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*, 33(5), 459-477.

Murad, A.M. (2017). Liability of foreignness, natural disasters, and corporate philanthropy. *Journal of International Business Studies*, 48, 941-963.

Olcese, A. y Rodríguez, M.A. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.

Pant, A. y Ramachandran, J. (2017). Navigating identity duality in multinational subsidiaries: A paradox lens on identity claims at Hindustan Unilever 1959–2015. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 664-692.

Parlamento Europeo (2013). Informe sobre la responsabilidad social de las empresas: promover los intereses de la sociedad y un camino hacia la recuperación sostenible e integradora (2012/2097(INI)), Ponente: Richard Howitt.

Pedrero, Y. (2014). La estrategia de internacionalización: Análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Trabajo fin de Master. Universidad de Barcelona. 31-35. Retrieved 12/04/2018, from: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM\\_MOI\\_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf)

Peng, M.W. y Delios, A. (2006). What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 385-405.

Pérez-Calero, L., Villegas, M.M. y Barroso, C. (2013). El consejo de administración y la toma de decisiones internacionales. *Esic Market Economics and Business Journal*, 44 (3), 83-107.

Pla, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las international new ventures. *ICE Sector Exterior Español*, 802, 9-22.

Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación, 5.

Puerto, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171-195.

Ramírez, M. y Espitia, M. (2001). The effect of international diversification strategy on the performance of Spanish-Based firms during the period 1991-1995. *Management International Review*, 41(3), 291-315.

Rivas, J.L., Hamori, M. y Mayo, M. (2009). Board composition and firm internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.

Rodriguez, A. (2015). Estrategias de crecimiento en empresas multinacionales. Trabajo fin de Grado, Universidad de León. Retrieved 7/04/2018, from: [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4050/71520095P\\_GCI\\_Diciembre14.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4050/71520095P_GCI_Diciembre14.pdf?sequence=1)

Sanders, G. y Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.

Sen, S., Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.

Sharma, S., Sharma, J. y Devi, A. (2009). La responsabilidad social de las empresas: El papel clave de la gestión de recursos humanos. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) (2018). <https://sabi.bvdinfo.com/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=dEaFSO%2bj%2bZvnmNCgCCnfiA%3d%3d>

Smith, K.T., Smith, M. y Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201-221.

Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Information transfer in hiring and related processes*. Cambridge: Harvard University Press.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.

Surroca J., Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.

Thomas, D.E. y Eden, L. (2004). What is the shape of the, multinationality-performance relationship? *Multinational Business Review*, 12(1), 89- 110.

Tseng, J. y Yu, C. (1991). Export of industrial goods to Europe: The case of large Taiwanese firms. *European Journal of Marketing*, 25(9), 51-63.

Vila, N. y Küster, I. (2015). ¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: Aplicación al sector textil. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(56), 43-51.

Wang, Q., Dou, J. y Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, 55(8), 1083-1121.

Wang, T. y Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: Profiting from a long - term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135-1153.

Wu, M.L. (2005). Corporate social performance, corporate financial performance and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8, 163-171.

Zeng, F., Li, J., Zhu, H. y Zhenyao, C. (2013). How international firms conduct societal marketing in emerging markets an empirical test in China. *Management and International Review*, 53, 841-868.