

LA LEGITIMIDAD EMPRESARIAL COMO UN INTANGIBLE. UN ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE INDUSTRIAS CONTROVERTIDAS

SONIA SIRAZ
JULIO O. DE CASTRO
IE University

Desde Weber (1978) y Parsons (1960), los investigadores han identificado la legitimidad de las organizaciones como una base fundamental del aparato teórico que examina las fuerzas que construyen, limitan y/o empoderan a actores institucionales (Aldrich & Fiol, 1994; Dacin, Oliver, & Roy, 2007; Deephouse & Suchman, 2008; Hannan & Freeman, 1989; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995; Suddaby & Greenwood, 2005; Vergne, 2011; Zimmerman & Zeitz, 2002).

Obtener, mantener y reparar la legitimidad es un factor fundamental en la supervivencia de empresas emprendedoras (Aldrich & Fiol, 1994; Loworn & Jiun-Shiu, 2013; Pelaez & Da Silva, 2008; Shepherd & Zacharakis, 2003; Überbacher, 2014; Zimmerman & Zeitz, 2002). Organizaciones que tienen mayores niveles de legitimidad sobreviven más tiempo y tienen mayores facilidades para conseguir recursos, lo que hace que la legitimidad sea un activo intangible importante para las empresas (Aldrich & Fiol, 1994; Deephouse & Suchman, 2008; Rao, Chandy, & Prabhu, 2008; Suchman, 1995). La legitimidad, sin embargo, yace en los ojos del observador, que es quien determina cuan legítima considera la organización. El grado de legitimidad de una organización refleja la percepción de si el negocio es deseable/valido, o no.

Como las organizaciones son parte de la sociedad, organizaciones y sociedad se influyen mutuamente. El éxito y la supervivencia a largo plazo de las empresas ocurren cuando la sociedad y la empresa están alineadas. Sin embargo, puede haber falta de

alineamiento entre las empresas y lo que la sociedad considera legítimo. El resultado de esta falta de alineamiento es tensión en la relación entre la empresa y diversos «Grupos de interés». Esta tensión se hace más evidente en industrias/negocios controvertidos. En este caso, hay que encontrar el balance entre intereses divergentes. Por un lado, hay interés en la continuidad de las empresas, la protección de la libre empresa, el intercambio, el empleo o la preservación de la herencia cultural y por el otro lado, hay intereses que empujan hacia elementos importantes para la sociedad como el bienestar humano y animal, estándares morales o la protección del medio ambiente.

En industrias controvertidas, esa tensión se hace más real. Industrias controvertidas, son aquellas relacionadas con productos, conceptos o servicios que, por razones de decencia, delicadez, moralidad, o miedo, causan sensaciones de disgusto, ofensa, o rabia, cuando se las menciona o presenta de una manera abierta. Las razones por las cuales estos disgustos surgen pueden ser por diferentes características de-

pendiendo de las actividades productivas, pero los negocios controvertidos presentan algunas características comunes. En general el rechazo es basado en conflictos con respecto a normas sociales, valores y creencias.

Las industrias controvertidas existen en múltiples sectores industriales y geográficos. Las características morales y éticas de las diferentes sociedades hacen que en unas colectividades tengan más relevancia que en otras. Ejemplos de estas industrias son las apuestas, la industria del sexo, modificación genética de seres y productos, la pesca o caza de animales que se consideran especiales, sagrados o en vía de extinción (como la pesca de ballenas) o la industria de armamento. Estas industrias pueden tener gran peso económico, lo que hace el análisis de la legitimidad especialmente importante.

Para este estudio, solo consideraremos industrias controvertidas legales, es decir aquellas cuyos productos y servicios son aceptables en un número significativo de sociedades. Industrias ilegales, por ejemplo, el contrabando, la piratería de productos, la venta de estupefacientes como cocaína o heroína, o la trata de personas, están fuera del contexto de este trabajo, ya que se rigen por una serie de dimensiones diferentes.

El éxito en el largo plazo y la posibilidad de supervivencia de una empresa, sin embargo, depende en gran medida de cómo la sociedad perciba su legitimidad. Definimos legitimidad siguiendo a Schumann (1995), como «una percepción generalizada o una suposición que las acciones de una organización son deseables, razonables o apropiadas dentro de un sistema social». Sistemas sociales de normas cristalizan en el tiempo dentro del sistema legal y de la política pública. Grupos específicos de presión diseminan los valores cambiantes y creencias de una sociedad.

En ese sentido, empresas operando en industrias controvertidas enfrentan un entorno diferente al de aquellas que no operan en dichos entornos. Es importante entonces para esas empresas, entender los cambios en el entorno socio económico y sus efectos sobre su legitimidad por el efecto combinado de la política pública y los grupos de presión en la construcción de percepciones sociales. Este artículo examina ese nexo.

En particular, y utilizando ejemplos de industrias controvertidas en contextos específicos, 1) establecemos una clasificación de las dimensiones que afectan la legitimidad socio-política de la empresa en el contexto de industrias controvertidas. Esta clasificación examina 6 dimensiones: bienestar animal, bienestar del medio ambiente, bienestar humano, bienestar moral, protección de la herencia cultural y bienestar socio económico y 2) examinamos factores específicos que afectan la legitimidad de organizaciones en estos contextos específicos. Al combinar esas dos dimensiones podemos tener una mejor visión acer-

ca de cómo interactúan la legitimidad de las organizaciones y el contexto de industrias controvertidas, cómo entender su relación, y más importante aún, que deben hacer las empresas en esas situaciones para mantener y/o mejorar su legitimidad.

UNA CLASIFICACIÓN DE LAS INDUSTRIAS CONTROVERTIDAS ¶

Las Industrias pueden ser controvertidas por diferentes motivos. Sin embargo, desde el punto de vista de investigación necesitamos una forma sistemática de clasificación que permita organizar el pensamiento acerca de este tipo de industrias. Los artículos previamente publicados en esta área, nos pueden ayudar en identificar una serie de pautas acerca de que explica que las industrias sean consideradas controvertidas. Teniendo en cuenta que el nivel de controversia de una industria va a depender de normas, valores y creencias de diferentes sociedades, está claro que habrá diferencias en distintos países y/o regiones geográficas sobre qué se considera controvertido, así como la presencia de diferentes valores morales, religiosos o humanos también van a hacer que diferentes industrias sean consideradas con mayor y menor grado controvertidas.

Sin embargo, y basados en los 93 artículos que examinamos para este estudio, es posible determinar 6 factores que afectan la determinación acerca de si una industria es controvertida o no. Éstos se centran en cómo se afecta al bienestar animal, al bienestar del medio ambiente, al bienestar humano, al bienestar moral, a la protección de la herencia cultural y al bienestar socio-económico. Mientras los primeros cuatro (bienestar animal, bienestar del medio ambiente, bienestar humano, bienestar moral) van a influir de forma negativa la percepción de legitimidad de la industria, los últimos dos (protección de la herencia cultural y bienestar socio económico) por el contrario, van a ejercer una presión positiva sobre la legitimación de la industria. En las siguientes secciones pasamos a discutir cada uno:

Bienestar humano ¶

La legitimidad de las industrias es limitada en cuanto se considere que influye en el bienestar humano presente o futuro. Esto puede ser debido a que no es claro el efecto del producto en el largo plazo, porque afecta la salud de los individuos, o porque puede tener efectos nocivos en la sociedad. Ejemplos de estas industrias incluyen la industria del sexo (A. L. Baker, 2010; Cho, Dreher, & Neumayer, 2013; Harman, 2008; West & Orr, 2007), industrias de la adicción (alcohol, tabaco, drogas lícitas) (Hong & Kacperczyk, 2009; Johnson, 2000; Lilyard & Anderson, 2000; Lindorff *et al.*, 2012; Orbell *et al.*, 2009; Room, 1997; Warner, 1987), Biotecnología (Augoustinos, Crabb, & Shepherd, 2010; Becker, 2003; Botelho & Kurtz, 2008; Klinzman, 2002; Kurzer & Cooper, 2007; Siipi & Uusitalo, 2011; Echols, 1998; Hughes, 1997; Kerr & Hobbs, 2002; Lusk, Roosen, & Fox, 2003; Rountree, 1998), agricultura intensiva

y acuicultura (Cang *et al.*, 2004; Conelly & Chaiken, 2000; Madrid *et al.*, 2007; Tao, 2003), la industria de armamento (pistolas/rifles) Adams, 2006; Brenkert, 1999; Brooks, 2003; Foster, 2003; Lytton, 1999; Rostron, 2006; Unlisted, 2000), energía nuclear y el tratamiento de residuos (Ferstl *et al.*, 2012; Flynn, Burns, Mertz, & Slovic, 1992; Linzey, 2006; Pralle & Boscarino, 2011; Sallinen *et al.*, 2011; Sallinen *et al.*, 2013), marihuana para usos médicos (Cerdá, Wall, Keyes, Galea, & Hasin, 2012; Joffe & Yancy, 2004; Legifrance, 2013; Reuter, 2010), y los precios fijados y los procedimientos utilizados por la industria farmacéutica (Bach & Allen, 2010; Bhal & Leekha, 2008; Doh & Guay, 2006; Pécoul, Chirac, Trouiller, & Pinel, 1999; Roderick & Pollock, 2012; Sell, 2001), en especial por la dificultad de adquisición de estos productos en países pobres.

Bienestar del Medio Ambiente

Existen ciertas industrias que se pueden considerar controvertidas por el efecto que puedan tener sobre el medio ambiente. Tanto por sus efectos conocidos en el corto plazo como porque falta de información acerca de sus efectos futuros. Esas incluyen la agricultura intensiva / acuicultura (Cang, Wang, Zhou, & Dong, 2004; Conelly & Chaiken, 2000; Ilea, 2009; Madrid, Lopez, & Cabrera, 2007; Olesen, Myhr, & Rosendal, 2011; Primavera, 1991), industrias extractivas como la minería-petróleo (Cai *et al.*, 2012; Du & Vieira, 2012; Hall & Vredenburg, 2005; Roeck & Delobbe, 2012), y la energía nuclear y el tratamiento de residuos (Ferstl, Utz, & Wimmer, 2012; Linzey, 2006; Pralle & Boscarino, 2011; Sallinen, Ahola, & Ruuska, 2011; Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013).

Bienestar Animal

Las industrias pueden ser controvertidas por su efecto sobre el bienestar animal. Las percepción del sufrimiento animal y procesos que afecten su bienestar, tanto en la producción de alimentos, como el foie gras (G. A. Baker & Zhang, 2006; DeSoucey, 2010; Gille, 2011; Grant, 2009; Harrington, 2008; Heath & Meneley, 2007; Schapiro, 2011; Shapiro, 2012; Sullivan & Wolfson, 2007; Youatt, 2011), el testeo de fármacos y cosméticos en animales (G. A. Baker & Zhang, 2006; DeSoucey, 2010; Gille, 2011; Grant, 2009; Harrington, 2008; Heath & Meneley, 2007; Schapiro, 2011; Shapiro, 2012; Sullivan & Wolfson, 2007; Youatt, 2011), el entretenimiento a través combates de animales (gallos, perros), las corridas de toros, y la pesca de ballenas o la caza de focas (Balsiger, 2009; Davies, 2011; Firestone & Lilley, 2005; Gambell, 1993; Hirata, 2005; Laflamme, 2009; Ris, 1993; Stoett, 2011; (Balsiger, 2009; Davies, 2011; Firestone & Lilley, 2005; Gambell, 1993; Hirata, 2005; Laflamme, 2009; Ris, 1993; Stoett, 2011), son actividades con un alto nivel de controversia. Investigaciones científicas recientes acerca del sufrimiento de los animales (Dawkins, 2012) han aumentado el interés en el análisis de la situación en que son tratados los animales en la industria y sobre las actividades de

entretenimiento basadas en animales, incluyendo aquellas tan tradicionales como circos, zoológicos y acuarios.

Argumentos Morales

También existen industrias que pueden ser controvertidas por los efectos percibidos sobre la moralidad de la sociedad y/o individuos. Diferencias sociales, geográficas y religiosas hacen que haya mucha variación entre los sitios donde estas industrias son altamente controvertidas y en los que no. La misma industria puede ser percibida como relativamente inocua en un lugar, sujeta a regulación en otro y proscrita en otros. Industrias controvertidas en base a argumentos morales incluyen la industria del sexo y el entretenimiento para adultos (A. L. Baker, 2010; Cho, Dreher, & Neumayer, 2013; Harman, 2008; West & Orr, 2007), las industrias relacionadas con la adicción (alcohol, tabaco, drogas lícitas, apuestas) ((A. L. Baker, 2010; Cai *et al.*, 2012; Lindgreen *et al.*, 2012; Lindorff *et al.*, 2012; Room, 1997; Yani-de-Soriano *et al.*, 2012), la industria de armas (Brenkert, 1999; Brooks, 2003; Foster, 2003; Lytton, 1999; Rostron, 2006; Unlisted, 2000), los precios fijados y los procedimientos utilizados por la industria farmacéutica (Doh & Guay, 2006; Greely, 1998; Pécoul *et al.*, 1999; Roderick & Pollock, 2012; Schüklenk & Ashcroft, 2001; Sell, 2001), y la industria de la biotecnología (Echols, 1998; Hughes, 1997; Kerr & Hobbs, 2002; Lusk, Roosen, & Fox, 2003; Rountree, 1998). En este caso el desconocimiento de los efectos futuros de esta industria empuja hacia el conservadurismo en la aceptación de la industria

Finalmente hay dos características que afectan la percepción de las industrias controvertidas de una manera positiva.

Bienestar Socio Económico

Factores que protegen a estas industrias controvertidas en todo el mundo incluyen su contribución al desarrollo económico, al bienestar y a la creación de riqueza a todos los niveles (Estados, empresas, individuos) Bhal & Leekha, 2008; Cook & Bowles, 2010; Curtis, 1987; Farmer & Horowitz, 2013; Kanaparo, 2010; Sallinen *et al.*, 2013; Siipi & Uusitalo, 2011; Woodhouse, 2010)

El peso del bienestar económico y social no puede ser ignorado. Proveen empleo y estabilidad social, así como también contribuyen a la libertad económica, social y civil. Dependiendo de la cultura económica y social del país, y de su desarrollo económico, las leyes defienden de manera diferente a las industrias controvertidas.

Protección De La Herencia Cultural

La protección de la herencia cultural está en el centro de las medidas de protección de muchas

TABLA 1
CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIAS CONTROVERTIDAS

Factores disruptivos sobre la legitimidad de la empresa			
Normas sociales valores y creencias	Actividad de negocio	Observaciones/ amplitud geográfica /especificidades de contexto	Artículos de referencia
Bienestar Animal	Pesca de ballenas	Controversial en todo el mundo Se pueden encontrar excepciones legales gracias a pertenecer a la tradición de una cultura específica. Variabilidad en nivel de controversia en Japón, Canadá, Islandia and Noruega. Pesca comercial más controversial que pesca de subsistencia.	(Balsiger, 2009; Davies, 2011; Firestone & Lilley, 2005; Gambell, 1993; Hirata, 2005; Laflamme, 2009; Ris, 1993; Stoett, 2011)
	Caza de focas (por su piel)	Controversial en todo el mundo Particularmente en UE and Norte América, excepciones para miembros de minorías étnicas en Canadá, Islandia, Noruega, UK. Productos de piel de foca han sido prohibidos en la UE. Hay un caso pendiente en la WTO, argumentando que la prohibición es una restricción al comercio y una violación de las reglas de comercio internacional. El argumento contrario es la protección del bienestar animal	(Fitzgerald, 2011; Howse & Langille, 2012; Linzey, 2006)
	Producción de Foie gras	No controversial en Asia, el Medio oriente y sur América. Foie gras es controversial en la UE, Israel and Norte América en diferentes grados dependiendo del país. Legítimo en Francia con un fuerte componente cultural, Bulgaria, Hungría, pero ilegítimo en la UK y Alemania, por ejemplo. El nivel de controversia varía por país y área geográfica. Prohibido en Israel (aunque era uno de los productores líder en el mundo). Legal en California antes del 1 de Julio del 2012. Prohibido luego.	(G. A. Baker & Zhang, 2006; DeSoucey, 2010; Gille, 2011; Grant, 2009; Harrington, 2008; Heath & Meneley, 2007; Schapiro, 2011; Shapiro, 2012; Sullivan & Wolfson, 2007; Youatt, 2011)
	entretenimiento /combates de animales (gallos, toros, perros)	Generalmente ilegal o inexistentes en la mayoría de países. Su legitimidad es basada en tradición y cultura. Las peleas de gallos se practican en Andalucía y las Canarias, pero prohibidas en otros sitios de España. Prohibidas en Francia excepto cuando es tradición en algunas regiones. Legal y legítimas en el caribe. Legislación en curso en Puerto Rico para prohibirlas. Las peleas de perro están prohibidas en la mayoría de países, pero continúan como una actividad ilegal en los US. Practicado también en áreas rurales de Paquistán, algunas áreas de Japón, Rusia y Sur África. Las corridas de toros legales en España excepto en Cataluña, en Francia y en Portugal (sin muerte del toro). Los movimientos animalistas tienen fuertes campañas para su prohibición.	(R. D. Evans & Forsyth, 1997; Forsyth, 1996; Mockenhaupt, 2001; Odberg, 1992; Ortiz, 2010)
	Experimentos y test con animales para cosméticos y productos farmacéuticos	Opinión publica y grupos de activistas en contra, especialmente en los USA y la UE. La política pública evoluciona hace reglas más restrictivas. Directivas de la UE han prohibido los test animales desde 2009 y desde 2013 cosméticos con test animales tienen su venta prohibida en la unión. Tratados internacionales y reglas domesticas regulan el proceso y las actividades permitidas, desde la captura y cría de los animales hasta la eutanasia en los laboratorios. Innovación con respecto a alternativas a la experimentación deben ser consideradas por las empresas.	(Donnellan, 2006; Hagelin, Carlsson, & Hau, 2003; Pauwels & Rogiers, 2010; Suran & Wolinsky, 2009; Von Roten, 2008)
Cuidado del medio ambiente	Agricultura intensiva / acuicultura	La acuicultura intensiva del salmón es muy controversial en Canadá. Alta controversia en países desarrollados acerca de la agricultura intensiva, por ser negativa para la salud humana y animal y para el medio ambiente. El uso de aditivos químicos y productos nocivos puede conducir al empobrecimiento de la superficie cultivada, así como a la erosión y danos en las fuentes acuáticas.	(Cang, Wang, Zhou, & Dong, 2004; Conelly & Chaiken, 2000; Ilea, 2009; Madrid, Lopez, & Cabrera, 2007; Olesen, Myhr, & Rosendal, 2011; Primavera, 1991; Tao, 2003; Young & Liston, 2010)
	Minería/petróleo	Controversial en todo el mundo por los riesgos de polución. La explotación petrolera del ártico muy controversial, la minería de uranio en el Kakadu National Park en Australia. Problemas de minería y petróleo en África and Sur América.	(Cai <i>et al.</i> , 2012; Du & Vieira, 2012; Hall & Vredenburg, 2005; Roeck & Delobbe, 2012)
	Energía nuclear y el tratamiento de residuos	MNC's, gobiernos y grupos de presión son Grupos de interés importantes/ el tratamiento de residuos nucleares es una causa importante de controversia. Así como la seguridad de plantas nucleares. luego del incidente de Fukushima Daishi en Japón, ha incrementado la discusión acerca de la energía nuclear como una alternativa «verde» a las energías tradicionales. Monitoreo continuo de las autoridades locales e internacionales. La legitimidad de la industria es continuamente debatida. Alemania ha decidido una futura moratoria y eliminación de dichas energías. También controversial en países a donde se almacenan desechos nucleares.	(Ferstl, Utz, & Wimmer, 2012; Linzey, 2006; Pralle & Boscarino, 2011; Sallinen, Ahola, & Ruuska, 2011; Sallinen, Ruuska, & Ahola, 2013)
	La industria del sexo	Énfasis en la protección de trabajadores en la industria considerados como víctimas de la industria. Problemas también con la salud de los clientes y trabajadores. La industria está asociada al tráfico de personas y a la criminalidad tanto de personas como las áreas geográficas donde operan.	(A. L. Baker, 2010; Cho, Dreher, & Neumayer, 2013; Harman, 2008; West & Orr, 2007)

Factores disruptivos sobre la legitimidad de la empresa			
Cuidado del medio ambiente	Industrias de la adicción: Alcohol Tabaco drogas Licitas	El uso continuado y regular de estos productos son nocivos para el ser humano. Las consecuencias para la salud se han convertido en un problema de salud pública globalmente, y en muchos países grupos de presión trabajan para la limitación significativa de estas industrias. Demandas significativas contra la industria del tabaco en USA y Australia. La promoción y venta de estos productos está restringida y controlada	(Cai <i>et al.</i> , 2012; Edwards, 1997; Fooks, Gilmore, Collin, Holden, & Lee, 2013; Hong & Kacperczyk, 2009; Johnson, 2000; Lilyard & Anderson, 2000; Lindorff <i>et al.</i> , 2012; Orbell <i>et al.</i> , 2009; Room, 1997; Warner, 1987)
	Industria de Biotecnología	Muy contenciosa en algunas regiones (USA/ EU: donde grupos de presión tienen campañas Fuertes. Menos contenciosas en otros países donde la opinión pública no esta tan enterada de estas industrias (Asia)	
	Alimentos Modificados genéticamente (GM)	Monitorizadas y restringidas en la UE donde está prohibido su consumo directo o indirecto a través de alimentación animal. Principalmente por dudas acerca de su efecto en humanos. Menos contenciosos en Asia y Sur América y moderadamente controvertidas en Norte América, Nueva Zelanda, y Australia	(Augoustinos, Crabb, & Shepherd, 2010; Becker, 2003; Botelho & Kurtz, 2008; Klintman, 2002; Kurzer & Cooper, 2007; Siipi & Uusitalo, 2011)
	Carne de ganado con hormonas de crecimiento	Muy controverial. Llevo a una disputa en la WTO entre la UE, y Canadá y los USA. La UE prohibió la importación de carne con hormonas de crecimiento, aunque la evidencia científica es limitada acerca de su posible daño. La UE aplico el principio de precaución en este caso. Aunque los USA y Canadá ganaron el caso, la UE llevo a un acuerdo para impedir la importación de estos productos. La controversia hizo que grupos en los USA/Canadá tomaran posición sobre limitaciones en sus territorios también.	(Echols, 1998; Hughes, 1997; Kerr & Hobbs, 2002; Lusk, Roosen, & Fox, 2003; Rountree, 1998)
	La industria de armamentos (pistolas/rifles)	Muy controverial en los USA donde la tensión es alta entre la NRA, propulsora de su uso y grupos de ciudadanos en contra. El argumento es sobre el balance entre un derecho constitucional (segunda enmienda de la constitución de los USO y el derecho a la seguridad (no ser afectado por estas armas). La industria es controverial e todo el mundo debido a los riesgos a la salud y seguridad.	(Adams, 2006; Brenkert, 1999; Brooks, 2003; Foster, 2003; Lytton, 1999; Rostron, 2006; Unlisted, 2000)
	Agricultura intensiva/ acuicultura	La contaminación causada por agricultura intensiva y acuicultura crea riesgos de salud para las poblaciones que consumen los productos o que viven cerca, en particular por la contaminación de las aguas.	(Cang <i>et al.</i> , 2004; Conelly & Chaiken, 2000; Madrid <i>et al.</i> , 2007; Tao, 2003)
	Marihuana para usos médicos.	La Marihuana para usos médicos es ilegal en la mayoría de países. Sin embargo, muchos debates se han abierto acerca de su legalización. Aunque ilegal a nivel federal, legal a nivel estatal en algunos estados (California, Colorado). Legal en Israel, Canadá, Algunos países de Europa como Austria, Alemania, Holanda, España, UK. Derivados del Cannabis se pueden utilizar en Francia en la manufactura de productos médicos desde el 2013.	(cannabis-med.org, 2013; Cerdá, Wall, Keyes, Galea, & Hasin, 2012; Joffe & Yancy, 2004; Legifrance, 2013; Reuter, 2010)
	Energía nuclear y el tratamiento de residuos	El nivel de controversia viene dado por el posible daño a la salud humana si no se tratan con mucho cuidado.	(Fersti <i>et al.</i> , 2012; Flynn, Burns, Mertz, & Slovic, 1992; Linzey, 2006; Pralle & Boscarino, 2011; Sallinen <i>et al.</i> , 2011; Sallinen <i>et al.</i> , 2013)
Los precios y la manufactura de medicinas en la industria farmacéutica	La falta de acceso a precio razonable en África, el sur este de Asia, y Sur América lleva a altas tasas de mortandad y la continuación de enfermedades curables. Grupos de presión, organizaciones internacionales y gobiernos están interesados en este problema.	(Bach & Allen, 2010; Bhal & Leekha, 2008; Doh & Guay, 2006; Pécou, Chirac, Trouiller, & Pinel, 1999; Roderick & Pollock, 2012; Sell, 2001)	
Argumentos Morales	Industria del sexo		(A. L. Baker, 2010; Cho <i>et al.</i> , 2013; Harman, 2008; Prior, Boydell, & Hubbard, 2012; West & Orr, 2007)
	Industrias de la adicción: Alcohol Tabaco drogas Licitas	En algunos países prohibida para proteger la moral de la población. En muchos países del MENS se prohíbe el consumo de alcohol o las apuestas. Reguladas en la mayoría de los países (restricciones a menores) por razones morales y de salud	(A. L. Baker, 2010; Cai <i>et al.</i> , 2012; Lindgreen <i>et al.</i> , 2012; Lindorff <i>et al.</i> , 2012; Room, 1997; Yani-de-Soriano <i>et al.</i> , 2012)
	La industria de armamentos (pistolas/rifles)	Percibida como aceleradora de guerras, violencia doméstica, y afectar los valores de coexistencia pacífica. Sin embargo, otros lo ven como necesarios para la protección de la población y como una defensa ante la inseguridad y violencia.	(Brenkert, 1999; Brooks, 2003; Foster, 2003; Lytton, 1999; Rostron, 2006; Unlisted, 2000)

Factores disruptivos sobre la legitimidad de la empresa			
Argumentos Morales	Los precios y la manufactura de medicinas en la industria farmacéutica	Los altos costos de fármacos y la imposibilidad de tratamientos de costo razonable en África, el Sur Este de Asia y Sur América por las industrias farmacéuticas percibidas como una gran falla moral (e.g. Novartis vs. India)	(Doh & Guay, 2006; Greely, 1998; Pécoul <i>et al.</i> , 1999; Roderick & Pollock, 2012; Schüklenk & Ashcroft, 2001; Sell, 2001)
	Alimentos Modificados genéticamente (GM)	La dependencia en biotecnología, por ejemplo, en la creación de semillas controladas por los productores para producir solo una vez crean discusión sobre estos temas.	
	Industria de Biotecnología	Debates sobre la industria de genética humana en general	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 2
FACTORES QUE PROTEGEN LA LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA

Factores que protegen la legitimidad de la empresa			
Normas sociales valores y creencias	Actividad de negocio	Observaciones/ amplitud geográfica /especificidades de contexto	Artículos de referencia
Bienestar socio económico	Todas las actividades de negocios	Factores que protegen a estas industrias controvertidas en todo el mundo incluyen su contribución al desarrollo económico, al bienestar y a la creación de riqueza a todos los niveles (Estados, empresas, individuos) El peso del bienestar económico y social no puede ser ignorado. Proveen empleo y estabilidad social, así como también contribuyen a la libertad económica, social y civil. Dependiendo de la cultura económica y social del país, y de su desarrollo económico, las leyes defienden de manera diferente a las industrias controvertidas	(Bhal & Leekha, 2008; Cook & Bowles, 2010; Curtis, 1987; Farmer & Horowitz, 2013; Kanapuro, 2010; Sallinen <i>et al.</i> , 2013; Sijpi & Uusitalo, 2011; Woodhouse, 2010)
Protección como herencia cultural	Pesca de ballenas Caza de focas (por su piel) Producción de Foie gras entretenimiento /combates de animales (gallos, toros, perros)	La protección de la herencia cultural está en el centro de las medidas de protección de muchas industrias controvertidas. El interés de proteger esas prácticas para generaciones futuras y como parte de la herencia cultural es fundamental en la defensa de muchos de estos casos. Tratados internacionales, reglas nacionales y grupos de presión para la preservación de los derechos de las minorías permiten la legitimidad de esos negocios aun cuando haya un alto nivel de controversia	(DeSoucey, 2010; Firestone & Lilley, 2005; Gambell, 1993; Henderson, 2004; Hirata, 2005; Laflamme, 2009; McCaghy & Neal, 1974; Odberg, 1992; Ris, 1993; Shapiro, 2012; Stoett, 2011; Techoueyres, 2007; van Westering, 1999)

Fuente: Elaboración propia

industrias controvertidas (DeSoucey, 2010; Firestone & Lilley, 2005; Gambell, 1993; Henderson, 2004; Hirata, 2005; Laflamme, 2009; McCaghy & Neal, 1974; Odberg, 1992; Ris, 1993; Shapiro, 2012; Stoett, 2011; Techoueyres, 2007; van Westering, 1999).

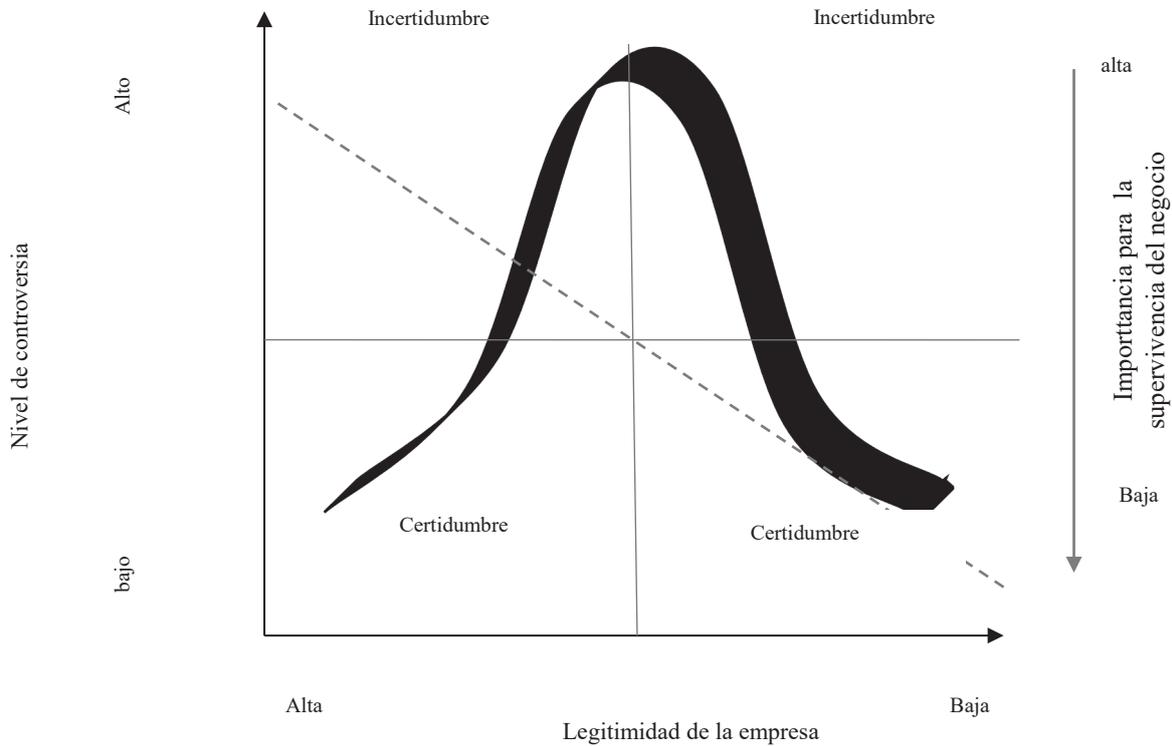
El interés de proteger dichas prácticas para generaciones futuras y como parte de la herencia cultural es fundamental en la defensa de muchos de estos casos. Tratados internacionales, reglas nacionales y

grupos de presión para la preservación de los derechos de las minorías permiten la legitimidad de esos negocios aun cuando haya un alto nivel de controversia.

INDUSTRIAS CONTROVERTIDAS Y LEGITIMIDAD ↓

Las tablas 1 y 2 presenta una descripción de las características de las industrias controvertidas y su efecto sobre la legitimidad de las empresas. La re-

FIGURA 1
CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIAS CONTROVERTIDAS



Fuente: Elaboración propia

lación entre industrias controvertidas y legitimidad está dada por 1) su naturaleza intrínseca ya que está afectada por debates sociales que cuestionan su legitimidad, 2) por que la continuidad del negocio está continuamente sujeta a cambios que afectan su legitimidad y su legalidad, y 3) el que tan aceptados sean sus productos va a ser resultado de la tensión entre grupos de interés con percepciones antagónicas.

En el primer caso, la reducción de la controversia puede venir por el declive o quiebra del negocio. Por ejemplo, en el caso del tabaco, la convergencia acerca de sus efectos sobre la salud resulta en mayores prohibiciones y posible desaparición. Segundo. Aunque muchos grupos de interés ejercen influencia sobre el negocio, los grupos de interés que tienen poder, legitimidad y urgencia (Mitchell, Agle and Wood, 1997) tienen especial importancia en este tipo de industrias. En particular, los organismos gubernamentales y los grupos de presión con poder para implementar políticas públicas tienen la capacidad de reordenar la legislación alrededor de estas industrias. Tercero, su legitimidad se va a ver afectada por la relación de fuerzas y percepción de grupos antagónicos (ej. aquellos que defienden la modificación genética de semillas como un avance tecnológico frente a aquellos con percepciones morales o medioambientales negativas a ese proceso). Dependiendo del balance de esas fuerzas, la legiti-

dad estará cuestionada o no (alimentos modificados genéticamente en los USA versus. en la UE)

El análisis nos permite también ver que no todas las industrias son igualmente controvertidas al mismo tiempo o en el mismo sitio. El nivel de controversia va a variar de acuerdo al balance de normas, valores y creencias en una sociedad específica en un momento específico. Por un lado, las normas son resultado del conjunto de reglas que se deben cumplir y, por otro lado, está el grupo de valores morales y sociales de cumplimiento voluntario, que se crean para lograr una coexistencia armoniosa. Un negocio con legitimidad debe incluir un componente legal, pero puede variar con respecto al conjunto de valores morales y sociales. Cuando la legalidad y legitimidad confluyen hay alineamiento entre negocio y sociedad, sin embargo, cuando la legalidad y la legitimidad no confluyen hay un desfase entre el negocio y la sociedad. En el medio plazo, la legitimidad y los valores sociales y morales de cumplimiento voluntario deben confluir a través de la legalidad.

UNA VISIÓN GRÁFICA DEL NIVEL DE CONTROVERSIA Y LA LEGITIMIDAD DE UN NEGOCIO ↓

La figura 1 representa este dilema de forma gráfica. Examina la relación entre el nivel de controversia en una industria y la legitimidad de un negocio

Dividimos la curva en 4 cuadrantes que siguen cuatro situaciones típicas: 1) bajo nivel de controversia – alta legitimidad del negocio, 2) bajo nivel de controversia – baja legitimidad del negocio, 3) nivel medio/alto de controversia – baja legitimidad del negocio, y 4) nivel medio/alto de controversia – alta legitimidad del negocio. Nuestro argumento es que dependiendo en que cuadrante se encuentre el negocio, el nivel de incertidumbre acerca del negocio va a ser mayor o menor, y va a estar en mayor o menor riesgo de sobrevivir.

En el caso de un bajo nivel de controversia y una alta legitimidad del negocio, el negocio está alineado con la sociedad y hay una relación positiva. No hay elementos que afecten el negocio desde el punto de vista de cómo es percibido por la sociedad. Sin embargo, si cambian los elementos que hacen que un negocio aceptable puede estar en riesgo. Es el caso del tabaco, que pasó de ser algo deseable e interesante, promocionado por las mayores estrellas del espectáculo a algo menos aceptable socialmente y regulado legalmente, al cambiar nuestra percepción acerca de 1) el daño a los no fumadores y 2) su costo sanitario; dado este cambio, corre riesgo de desaparecer.

El caso de un bajo nivel de controversia y una baja legitimidad del negocio, a primera vista resulta paradójico, ya que, al haber poca legitimidad, tendría sentido pensar que debe ser controvertido. Pero en este caso, aunque hay poca legitimidad, el nivel de controversia es bajo ya que hay acuerdo entre los diferentes grupos de interés acerca de su baja legitimidad. El negocio está alineado con la sociedad, pero en una relación negativa y el negocio siempre está en riesgo. Ejemplo de este caso es el negocio de la prostitución en países como Suecia, Francia o los Países Bajos. Aunque legal, en todos estos países continuamente se usa la política pública para reducir su magnitud (zonas rojas, multas a los usuarios etc.). La supervivencia de las empresas en el largo plazo en estas industrias es altamente cuestionable.

Los siguientes dos casos son los más interesantes, ya que llegan al punto más alto de la curva. En el caso de nivel medio/alto de controversia y media/ alta legitimidad del negocio la polémica en este caso es muy alta y al mismo tiempo el negocio tiene legitimidad. En este caso, generalmente, lo que era aceptable para la sociedad ya no lo es tanto, y la tensión entre grupos de interés con visiones diferentes llega a su punto más alto. La legitimidad y legalidad divergen y la política pública comienza a intervenir. Dos cosas pueden ocurrir 1) que el cambio en la mentalidad reduzca el nivel de controversia y se legisle para regular o proteger (ej. el caso del matrimonio entre homosexuales en los USA), o 2) que, al continuar el nivel de controversia, y en especial, que aquellos grupos de interés que se oponen sean más efectivos, se legisle, regule o prohíba el negocio

El caso más problemático para la empresa, obviamente es el de nivel medio/alto de controversia y baja

legitimidad del negocio. Las políticas públicas (legislación/regulación) van a determinar la continuidad del negocio. En este caso la tendencia va a ser hacia menos legitimidad y menos controversia, ya que hay acuerdo social acerca de la naturaleza nociva del negocio. La divergencia entre los actores sociales se reduce ya que o hay acuerdo entre actores o hay un claro dominio de un actor sobre el otro. Hay poco que negociar. La posibilidad de supervivencia es muy baja, pero paradójicamente al reducirse el nivel de controversia, la necesidad de que desaparezca también se reduce. Puede continuar como un negocio marginal, reconocido como de baja legitimidad y altamente regulado. En este caso, la idea es la de conservar el negocio o extinguirlo.

A través del tiempo, las empresas tienen que adaptarse a las tendencias y cambios de creencias en la sociedad. Cuando hay falta de alineamiento entre empresa y sociedad, la empresa tiene que reajustar para realinearse con la sociedad. En industrias controvertidas, ese realineamiento puede ser complicado de conseguir. El nivel de controversia (Cochran & Wood, 1984, p. 123), es un reflejo del nivel de ajuste entre empresa y sociedad.

CONCLUSIONES ↓

Este artículo examina la relación entre la naturaleza de las industrias controvertidas y la legitimidad de empresas en dichas industrias. En particular, examina la relación entre grupos/actores sociales y el nivel de legitimidad de una empresa. Contribuimos a lograr un mejor entendimiento del efecto de grupos de interés, grupos de presión, y políticas públicas sobre la toma de decisiones estratégicas dentro de industrias controvertidas. En particular examinamos el rol de la política pública como un grupo de interés/presión importante, con poder de decisión sobre las características y operación de una empresa en estas industrias.

El artículo provee importantes lecciones desde el punto de vista de gerencia de organizaciones en estos contextos. Primero y más importante, la idea de que la legitimidad empresarial es un intangible importante, con un gran efecto posible, primero sobre el valor de la empresa, y segundo, sobre su supervivencia a largo plazo. Uno de los elementos claros de este análisis es la idea de que la legitimidad es más difícil de sostener y manejar en el contexto de industrias controvertidas. La naturaleza misma de esas industrias tiende a erosionar la legitimidad de empresas que compiten en ella. Por tanto, las empresas deben estar particularmente atentas al contexto, a la naturaleza de elementos que causen controversia en la industria y por consiguiente en el posible efecto sobre su legitimidad.

Ejemplos como el de la industria del tabaco, el foie gras y la industria nuclear nos muestran también el carácter cambiante de la relación entre percepciones de las sociedades y controversia, y por ende con legitimidad. Las industrias pueden cambiar de normalmente aceptadas a controvertidas (tabaco), ser controvertidas en

algunos entornos, mas no en otros (Foie Gras), o hacer el viaje de ida y vuelta a la controversia, como es el caso de la industria nuclear, que está sufriendo un proceso de reexamen en vista de su relativa contaminación comparada con la industria de los combustibles fósiles. La naturaleza cambiante de las perspectivas sociales hace que un proceso continuo de análisis de esas percepciones sea necesario a fin de poder proteger la legitimidad en las empresas. La industria de bebidas azucaradas carbonatadas está pasando por un proceso de cambio en su nivel de controversia debido a su conexión con la obesidad, en particular con la obesidad infantil. Las empresas en esas industrias corren un alto riesgo de que su legitimidad sea afectada significativamente por esos cambios en la percepción de la sociedad.

Finalmente, este artículo ofrece algunas guías acerca de la naturaleza y características de estos procesos y para poder entenderlos. Es clave entender no solo el nivel de legitimidad y el de controversia de la industria, sino también entender la importancia de su cambio a la sostenibilidad y rendimientos a largo plazo de la empresa. Es un riesgo que gran cantidad de empresas no incorporen dichos elementos en sus análisis estratégicos, ya que puede ser fundamental para su supervivencia o éxito. Es necesario una gestión continua de estas fuerzas.

REFERENCIAS

Adams, R. J. (2006). Responsibility for Harm: A Critical Look at the Protection of Commerce in Arms Act. *Business & Society Review* (00453609), 111(3), 269-285.

Agle, B. R., Donaldson, T., & Freeman, R. E. (2008). Dialogue : Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.

Arenas, D., Lozano, J., & Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175-197.

Augustinos, M., Crabb, S., & Shepherd, R. (2010). Genetically modified food in the news: media representations of the GM debate in the UK. *Public Understanding of Science*, 19(1), 98-114.

Bach, D., & Allen, D. B. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 40-48.

Bach, D., & Brown, T. (2007). Where business and politics meet. *Business Strategy Review*, 18(4), 55-59.

Baker, A. L. (2010). Gentlemen's Clubs and Casinos in Las Vegas. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 14(1), 79-91.

Baker, G. A., & Zhang, F. (2006). Banning Foie Gras in California. *International Food and Agribusiness Management Review*, 09(03), 7.

Balsiger, J. (2009). The Power of Words in International Relations: Birth of an Anti-Whaling Discourse – By Charlotte Epstein. *Review of Policy Research*, 26(6), 881-882.

Becker, E. (Producer). (2003). US contests Europe's ban on some food. *New York Times*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=epr&AN=BACDBIEHG&lang=fr&site=bsi-live>

Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.

Bhal, K., & Leekha, N. (2008). Exploring Cognitive Moral Logics Using Grounded Theory: The Case of Software Piracy. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 635-646.

Bonardi, J. P., & Keim, G. (2005). Corporate Political Strategies for Widely Salient Issues. *Academy of Management Review*, 30, 555-576.

Botelho, D., & Kurtz, H. (2008). The introduction of genetically modified food in the United States and the United Kingdom: A news analysis. *Social Science Journal*, 45(1), 13-27.

Brenkert, G. (1999). The case of the contested firearms. *Business & Society Review* (00453609), 104(4), 347.

Brooks, R. R. W. (2003). Gun manufacturers in the crossfire between litigating liability and legislating immunity. *Journal of Policy Analysis & Management*, 22(3), 467-472.

Buchholz, R., & Rosenthal, S. (2004). Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 143-153.

Burchell, J., & Cook, J. (2006). Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies. *Journal of Public Affairs*, 6, 210-227.

Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2012). Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 467-480.

Cang, L., Wang, Y.-j., Zhou, D.-m., & Dong, Y.-h. (2004). Heavy metals pollution in poultry and livestock feeds and manures under intensive farming in Jiangsu Province, China. *Journal of Environmental Sciences*, 16(3), 371-374.

Cannabis-med.org. (2013). International Association for Cannabis as Medicine. from <http://www.cannabis-med.org/index.php?tpl=page&id=236&lng=en>

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Cerdá, M., Wall, M., Keyes, K. M., Galea, S., & Hasin, D. (2012). Medical marijuana laws in 50 states: Investigating the relationship between state legalization of medical marijuana and marijuana use, abuse and dependence. *Drug and alcohol dependence*, 120(1), 22-27.

Cho, S.-Y., Dreher, A., & Neumayer, E. (2013). Does Legalized Prostitution Increase Human Trafficking? *World Development*, 41, 67-82.

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

Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27.

Conelly, W. T., & Chaiken, M. S. (2000). Intensive farming, agro-diversity, and food security under conditions of extreme population pressure in western Kenya. *Human Ecology*, 28(1), 19-51.

Cook, K., & Bowles, D. (2010). Growing Pains: The Developing Relationship of Animal Welfare Standards and the World Trade Rules. *Review of European Community & International Environmental Law*, 19(2), 227-238.

Curtis, S. E. (1987). The case for intensive farming of food animals *Advances in Animal Welfare Science 1986/87* (pp. 245-255): Springer.

- Davies, P. (2011). Iceland and European Union Accession: The Whaling Issue. *Georgetown International Environmental Law Review*, 24(1), 23-55.
- Dawkins, M. (2012). *Animal suffering: the science of animal welfare*. Springer Science & Business Media.
- DeSoucey, M. (2010). Gastronationalism: Food Traditions and Authenticity Politics in the European Union. *American Sociological Review*, 75(3), 432-455.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.
- Doh, J. P., Lawton, T. C., & Rajwani, T. (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 22-39.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Donnellan, L. (2006). Animal Testing in Cosmetics: Recent Developments in the European Union and the United States. *Animal L.*, 13, 251.
- Du, S., & Vieira, E. (2012). Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Boston: Pearson.
- Eabrasu, M. (2012). A Moral Pluralist Perspective on Corporate Social Responsibility: From Good to Controversial Practices. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 429-439.
- Echols, M. A. (1998). Food safety regulation in the European Union and the United States: different cultures, different laws. *Colum. J. Eur. L.*, 4, 525.
- Edwards, G. (1997). Alcohol policy and the public good. *Addiction*, 92(s1), S73-S79.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision-Making *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Evans, J. (2013). *Skilled games : Ethics, legitimacy and creativity in stem cell science*. Paper presented at the Academy of Management, Lake Buena Vista, Orlando, USA.
- Evans, R. D., & Forsyth, C. J. (1997). Entertainment to outrage: A social historical view of dogfighting. *International review of modern sociology*, 59-71.
- Farmer, A., & Horowitz, A. W. (2013). Prostitutes, Pimps, and Brothels: Intermediaries, Information, and Market Structure in Prostitution Markets. *Southern Economic Journal*, 79(3), 513-528.
- Fassin, Y. (2008). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Fassin, Y. (2009). Inconsistencies in Activists' Behaviours and the Ethics of NGOs. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 503-521.
- Ferstl, R., Utz, S., & Wimmer, M. (2012). The Effect of the Japan 2011 Disaster on Nuclear and Alternative Energy Stocks Worldwide: An Event Study. *Business Research*, 5(1), 25-41.
- Firestone, J., & Lilley, J. (2005). Aboriginal Subsistence Whaling and the Right to Practice and Revitalize Cultural Traditions and Customs. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 8(2-3), 177-219.
- Fitzgerald, P. L. (2011). 'Morality' May Not Be Enough to Justify the EU Seal Products Ban: Animal Welfare Meets International Trade Law. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 14, 53.
- Flynn, J., Burns, W., Mertz, C., & Slovic, P. (1992). Trust as a determinant of opposition to a high-level radioactive waste repository: Analysis of a structural model. *Risk Analysis*, 12(3), 417-429.
- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. (2013). The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 283-299.
- Forsyth, C. J. (1996). A pecking disorder: Cockfighting in Louisiana. *International review of modern sociology*, 15-25.
- Foster, P. (2003). Good Guns (and Good Business Practices) Provide All the Protection They Need: Why Legislation to Immunize the Gun Industry From Civil Liability is Unconstitutional. *U. Cin. L. Rev.*, 72, 1739.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *Chapter 6 A stakeholder approach to strategic management in The Blackwell handbook of strategic management*: Blackwell.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gabel, T. G., & Scott, C. D. (2011). Toward a Public Policy and Marketing Understanding of Lobbying and Its Role in the Development of Public Policy in the United States. *Journal of Public Policy & Marketing*, 30(1), 89-95.
- Gambell, R. (1993). International Management of Whales and Whaling: An Historical Review of the Regulation of Commercial and Aboriginal Subsistence Whaling. *Arctic*, 46(2), 97-107.
- Gille, Z. (2011). The Hungarian Foie Gras Boycott: Struggles for Moral Sovereignty in Postsocialist Europe. *East European Politics & Societies*, 25(1), 114-128.
- Grant, J. I. (2009). Hell to the sound of trumpets: Why Chicago's ban on foie gras was constitutional and what it means for the future of animal welfare laws. *Stan. J. Animal L. & Pol'y*, 2, 52.
- Greely, H. T. (1998). Legal, ethical, and social issues in human genome research. *Annual Review of Anthropology*, 473-502.
- Hagelin, J., Carlsson, H.-E., & Hau, J. (2003). An overview of surveys on how people view animal experimentation: some factors that may influence the outcome. *Public Understanding of Science*, 12(1), 67-81.
- Hall, J., & Vredenburg, H. (2005). Managing Stakeholder Ambiguity. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 11-13.
- Hambrick, D., & Snow, C. C. (1977). *A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings
- Harman, B. L. (2008). Is a Strip Club More Harmful Than a Dirty Bookstore? Navigating a Circuit Split in Municipal Regulation of Sexually Oriented Businesses. *Brigham Young University Law Review*, 2008(5), 1603-1633.
- Harrington, A. (2008). Not All it's Quacked Up to Be: Why State and Local Efforts to Ban Foie Gras Violate Constitutional Law. *Drake Journal of Agricultural Law*, 12, 30.

- Heath, D., & Meneley, A. (2007). Techno, Technoscience, and the Circulation of Comestible Commodities: An Introduction. *American Anthropologist*, 109(4), 593-602.
- Henderson, R. (2004). Future of Whaling: Should the International Whaling Commission Create a Broadened Cultural Exemption to the Whaling Moratorium for Iceland, The. *Ga. J. Int'l & Comp. L.*, 33, 655.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2012). Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arenas. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 40-51.
- Hirata, K. (2005). Why Japan Supports Whaling. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 8(2-3), 129-149.
- Hong, H., & Kacperczyk, M. (2009). The price of sin: The effects of social norms on markets. *Journal of Financial Economics*, 93(1), 15-36.
- Howse, R. L., & Langille, J. (2012). Permitting Pluralism: The Seal Products Dispute and Why the WTO Should Permit Trade Restrictions Justified by Noninstrumental Moral Values. *Yale Journal of International Law*, 37, 67.
- Hughes, L. (1997). Limiting the Jurisdiction of Dispute Settlement Panels: The WTO Appellate Body Beef Hormone Decision. *Geo. Int'l Envtl. L. Rev.*, 10, 915.
- Ilea, R. C. (2009). Intensive Livestock Farming: Global Trends, Increased Environmental Concerns, and Ethical Solutions. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 22(2), 153-167.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate objective function *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Joffe, A., & Yancy, W. S. (2004). Legalization of marijuana: potential impact on youth. *Pediatrics*, 113(6), e632-e638.
- Johnson, E. B. (2000). Tobacco and public policy in the USA. *Reference Services Review*, 28(1), 17 - 23.
- Julian, S. D., Ofori-Dankwa, J. C., & Justis, R. T. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29(9), 963-984.
- Kanaparo, P. B. (2010). Employment and retrenchment issues in the Porgera Gold Mine, Papua New Guinea: A strategic approach to leave behind a better Porgera *Research & Practice in Human Resource Management*, 18(1), 96-106.
- Keim, G. (2003). Nongovernmental organizations and business-government relations: the importance of institutions *Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments, and Society B2 - Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments, and Society*. Westport, CT: Praeger.
- Kerr, W. A., & Hobbs, J. E. (2002). The North American-European Union dispute over beef produced using growth hormones: A major test for the new international trade regime. *The World Economy*, 25(2), 283-296.
- Kingsley, A. F., Vanden Bergh, R. G., & Bonardi, J.-P. (2012). Political Markets and Regulatory Uncertainty: Insights and Implications for Integrated Strategy. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 52-67.
- Klintman, M. (2002). The Genetically Modified (GM) Food Labelling Controversy: Ideological and Epistemic Crossovers. *Social Studies of Science*, 32(1), 71-91.
- Kurzer, P., & Cooper, A. (2007). Consumer Activism, EU Institutions and Global Markets: The Struggle over Biotech Foods. *Journal of Public Policy*, 27(2), 103-128.
- Laflamme, M. (2009). Whaling in Japan: power, politics and diplomacy. *Far Eastern Economic Review*, 172(9), 66-68.
- Lee, L. L. (2008). Trials and TRIPS-ulations: Indian Patent Law and Novartis AG v. Union of India. *Berkeley Tech. LJ*, 23, 281.
- Legifrance. (2013). Décret n° 2013-473 du 5 juin 2013 modifiant en ce qui concerne les spécialités pharmaceutiques les dispositions de l'article R. 5132-86 du code de la santé publique relatives l'interdiction d'opérations portant sur le cannabis ou ses dérivés | Legifrance. from http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=35338D96435F296E69287A6E37F995EA.tpdjo11v_3?cidTexte=JORFTEXT000027513604&dateTexte=20130624
- Lilyard, C., & Anderson, A. M. (2000). The Minnesota tobacco trial, 1994-1998. *Reference Services Review*, 28(1), 8-17.
- Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J., & Yani-De-Soriano, M. (2012). Guest Editorial: Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 393-395.
- Lindorff, M., Prior Jonson, E., & McGuire, L. (2012). Strategic Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors: The Social Value of Harm Minimisation. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 457-467.
- Linzey, A. (2006). An Ethical Critique of the Canadian Seal Hunt and an Examination of the Case for Import Controls on Seal Products. *Journal of Animal Law*, 2, 87-119.
- Louise, L., Joshua, C., & Jim, P. (Producer). (2013, May 3, 2013). UK set for GM food push in Europe - FT.com. *Financial Times*. [Online newspaper] Retrieved from <http://www.ft.com/cms/s/0/bcdb19c0-87e5-11e2-8e3c-00144feabdc0.html>
- Lusk, J. L., Roosen, J., & Fox, J. A. (2003). Demand for beef from cattle administered growth hormones or fed genetically modified corn: A comparison of consumers in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *American Journal of Agricultural Economics*, 85(1), 16-29.
- Lytton, T. D. (1999). Lawsuits Against the Gun Industry: A Comparative Institutional Analysis. *Conn. L. Rev.*, 32, 1247.
- Mackey, T. K., Liang, B. A., & Novotny, T. E. (2013). Evolution of Tobacco Labeling and Packaging: International Legal Considerations and Health Governance. *American Journal of Public Health*, 103(4), 1029-e1025.
- Madrid, F., Lopez, R., & Cabrera, F. (2007). Metal accumulation in soil after application of municipal solid waste compost under intensive farming conditions. *Agriculture, ecosystems & environment*, 119(3), 249-256.
- Mahon, J. F., Heugens, P. P. M. A. R., & Lamertz, K. (2004). Social networks and non-market strategy. *Journal of Public Affairs (14723891)*, 4(2), 170-189.
- McCaghy, C. H., & Neal, A. G. (1974). The fraternity of cockfighters: Ethical embellishments of an illegal sport. *The Journal of Popular Culture*, 8(3), 557-569.
- Mintzberg, F., & Westley, H. (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of «Unstructured» Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mockenhaupt, B. (2001). Blood in the Sand. *Far Eastern Economic Review*, 164(43), 66.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*: Cambridge university press.
- Nutt, P. C. (2001). Chapter 2 Strategic decision-making in *The Blackwell handbook of strategic management*: Blackwell.
- Odberg, F. (1992). Bullfighting and animal welfare. *Animal Welfare*, 1(1), 3-12.
- Olesen, I., Myhr, A., & Rosendal, G. (2011). Sustainable Aquaculture: Are We Getting There? Ethical Perspectives on Salmon Farming. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 24(4), 381-408.
- Orbell, S., Lidiether, P., Henderson, C. J., Geeraert, N., Uller, C., Uskul, A. K., & Kyriakaki, M. (2009). Social-cognitive beliefs, alcohol, and tobacco use: a prospective community study of change following a ban on smoking in public places. *Health Psychology*, 28(6), 753.
- Ortiz, F. (2010). Making the Dogman Heel: Recommendations for Improving the Effectiveness of Dogfighting Laws. *Stan. J. Animal L. & Pol'y*, 3, 1.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Pauwels, M., & Rogiers, V. (2010). Human health safety evaluation of cosmetics in the EU: a legally imposed challenge to science. *Toxicology and applied pharmacology*, 243(2), 260-274.
- Pécoul, B., Chirac, P., Trouiller, P., & Pinel, J. (1999). Access to Essential Drugs in Poor Countries A Lost Battle? *JAMA*, 281(4), 361-367.
- Pei, S., Mellahi, K., & Wright, M. (2012). The Contingent Value of Corporate Political Ties. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 68-82.
- Pralle, S., & Boscarino, J. (2011). Framing Trade-offs: The Politics of Nuclear Power and Wind Energy in the Age of Global Climate Change. *Review of Policy Research*, 28(4), 323-346.
- Primavera, J. H. (1991). Intensive prawn farming in the Philippines: Ecological, social, and economic implications. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 20(1), 28-33.
- Prior, J., Boydell, S., & Hubbard, P. (2012). Nocturnal Rights to the City: Property, Propriety and Sex Premises in Inner Sydney. *Urban Studies (Sage Publications, Ltd.)*, 49(8), 1837-1852.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19, 349-384.
- Reuter, P. (2010). Marijuana Legalization: what can be learned from other countries. *Santa Monica, CA: RAND*.
- Ris, M. (1993). Conflicting Cultural Values: Whale Tourism in Northern Norway. *Arctic*, 46(2), 156-163.
- Roderick, P., & Pollock, A. M. (2012). India's patent laws under pressure. *The Lancet*, 380(9846), e2-e4.
- Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- Room, R. (1997). Alcohol, the individual and society: what history teaches us. *Addiction*, 92(3s1), 7-12.
- Rostron, A. (2006). Lawyers, Guns & Money: The Rise and Fall of Tort Litigation Against the Firearms Industry. *Santa Clara Law Review*, 46.
- Rountree, G. H. (1998). Raging Hormones: A Discussion of the World Trade Organization's Decision in the European Union-United States Beef Dispute. *Ga. J. Int'l & Comp. L.*, 27, 607.
- Sallinen, L., Ahola, T., & Ruuska, I. (2011). Governmental stakeholder and project owner's views on the regulative framework in nuclear projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33-47.
- Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51-68.
- Schapiro, R. (2011). Shmuz about Schamalz-A Case Study: Jewish Law and Foie Gras. *A. J. Animal L.*, 7, 119.
- Schüklenk, U., & Ashcroft, R. E. (2001). Affordable access to essential medication in developing countries: conflicts between ethical and economic imperatives. *Journal of Medicine and Philosophy*, 27(2), 179-195.
- Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, 14(47), 433-440.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- Schwenk, C. R. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision-making. *Journal of Management Studies*, 25, 41-55.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 21, 471-493.
- Sell, S. K. (2001). Post-TRIPS Developments: The Tension Between Commercial and Social Agendas in the Context of Intellectual Property. *Fla. J. Int'l L.*, 14, 193.
- Shapiro, M. (2012). A Wild Goose Chase: California's Attempt to Regulate Morality by Banning the Sale of One Food Product. *Loy. LA Int'l & Comp. L. Rev.*, 35, 27-99.
- Sijpi, H., & Uusitalo, S. (2011). Consumer Autonomy and Availability of Genetically Modified Food. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, 24(2), 147-163.
- Slinger, G. (1999). Spanning the Gap – the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), 136.
- Smith, G. (Producer). (2012). Licence to kill withdrawn: Foie gras factory project in China scrapped after Roger Moore's campaign against 'torture in a tin'. *Daily Mail, UK*. Retrieved from <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2215489/Foie-gras-factory-project-China-scrapped-Roger-Moores-campaign-torture-tin.html>
- Stoett, P. (2011). Irreconcilable Differences: The International Whaling Commission and Cetacean Futures. *Review of Policy Research*, 28(6), 631-634.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sullivan, M., & Wolfson, D. J. (2007). What's Good for the Goose... The Israeli supreme Court, Foie Gras, and the Futu-

re of Farmed Animals in the United States. *Law and Contemporary Problems*, 70(1), 139-173.

Suran, M., & Wolinsky, H. (2009). The end of monkey research? New legislation and public pressure could jeopardize research with primates in both Europe and the USA. *EMBO reports*, 10(10), 1080.

Tao, B. (2003). A Stitch in Time: Addressing the Environmental, Health, and Animal Welfare Effects of China's Expanding Meat Industry. *Georgetown International Environmental Law Review*, 15(2), 321.

Techoueyres, I. (2007). Development, terroir and welfare: a case study of farm-produced foie gras, in south west France. *Anthropology of food*, S2(March 2007). <http://aof.revues.org/510>

Trochim, W. M. (2005). *Research methods: The concise knowledge base* Atomic Dog Publishing

Unlisted. (2000). Recovering the costs of public nuisance abatement : the public and private city sue the gun industry. *Harvard Law Review*, 113(6), 1521.

van Westering, J. (1999). Heritage and gastronomy: The pursuits of the 'new tourist'. *International Journal of Heritage Studies*, 5(2), 75-81.

Von Roten, F. C. (2008). Mapping Perceptions of Animal Experimentation: Trend and Explanatory Factors. *Social Science Quarterly (Wiley-Blackwell)*, 89(2), 537-549.

Warner, K. E. (1987). Health and economic implications of a tobacco-free society. *JAMA: the journal of the American Medical Association*, 258(15), 2080-2086.

West, D. M., & Orr, M. (2007). Morality and Economics: Public Assessments of the Adult Entertainment Industry. *Economic Development Quarterly*, 21(4), 315-324.

Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.

Wilson, A., & West, C. (1981). The marketing of 'unmentionables'. *Harvard Business Review*, 59(1), 91-102.

Woodhouse, P. (2010). Beyond Industrial Agriculture? Some Questions about Farm Size, Productivity and Sustainability. *Journal of Agrarian Change*, 10(3), 437-453.

Yani-de-Soriano, M., Javed, U., & Yousafzai, S. (2012). Can an Industry Be Socially Responsible If Its Products Harm Consumers? The Case of Online Gambling. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 481-497.

Youatt, R. (2011). Power, Pain, and the Interspecies Politics of Foie Gras. *Political Research Quarterly*.

Young, N., & Liston, M. (2010). (Mis)managing a risk controversy: the Canadian salmon aquaculture industry's responses to organized and local opposition. *Journal of Risk Research*, 13(8), 1043-1065.