

**LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING ECOLÓGICO DESDE UNA  
PERSPECTIVA DE LOS “STAKEHOLDERS”**

Jaime Rivera Camino<sup>1</sup> (Universidad Carlos III de Madrid)

Víctor Molero Ayala- Universidad Complutense de Madrid

Rubén Chumpitaz Cáceres- IESEG-Lille-Francia

**Resumen.**

El creciente interés mundial por los temas medioambientales ha suscitado inquietudes en las empresas, en los poderes públicos y entre los investigadores dedicados a su estudio. Así, muchos trabajos académicos han abordado el tema medioambiental desde diferentes puntos de vista. Pese a ello, el conocimiento actual sobre los aspectos que motivan a una firma a adoptar prácticas de gestión medioambiental es aún limitado, a pesar de las presiones ejercidas por los diferentes “stakeholders”. Respecto a ellos se ha estudiado su influencia en las organizaciones y en los mercados, pero aún falta una aproximación basada en un enfoque único integrado que examine la relación entre su influencia y las estrategias de marketing ecológico. Así, el presente estudio pretende conocer cuales son los stakeholders importantes para una muestra de empresas españolas y analizar cual es el impacto en sus estrategias de marketing ecológico.

*Palabras clave:* marketing ecológico, marketing medioambiental, gestión de los “stakeholders”, empresas españolas, restricciones medioambientales.

---

<sup>1</sup> Departamento de Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, Calle Madrid 126-Getafe 28903 , Tf: 91 624 96 18, Fax: 91 624 96 08, email: jrivera@emp.uc3m.es

# **ESTRATEGIAS DE MARKETING ECOLÓGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS “STAKEHOLDERS”**

## **INTRODUCCIÓN.**

El conocimiento actual sobre cuales son las variables que motivan a una firma a adoptar prácticas de gestión medioambiental es aún limitado (Klassen, 2001), a pesar de las investigaciones previas que confirman que las presiones de los “stakeholders” son un elemento motivador crítico de las respuestas ecológicas corporativas (Berry y Rondinelli, 1998; Hoffman y Ventresca, 2002; Starik, 1995). Aunque esta influencia ha sido reconocida en la literatura organizativa, en la literatura de marketing también se reconoce la influencia de los “stakeholders” en las organizaciones y en los mercados (Davis, 1992; McIntosh, 1990; Polonsky, 1994; Varadarajan y Menon, 1988). En este tipo de literatura existen investigaciones empíricas orientadas a examinar diferentes áreas de aplicación, por ejemplo: la compra de productos ecológicos, programas de reciclaje, etc.. Sin embargo, en dicha literatura de marketing aún no se ha desarrollado un enfoque único e integrador que examine empíricamente la influencia de los “stakeholders” en las estrategias de marketing ecológico. Por tanto, el principal objetivo de nuestro estudio consiste en desarrollar una investigación exploratoria destinada a llenar este vacío conceptual y empírico de la literatura de marketing. Para ello, se recurre a una muestra de empresas españolas en las que se analiza cuales son los “stakeholders” considerados como mas importantes a la hora de concebir sus estrategias de marketing ecológico. En este sentido, se trata de complementar la literatura de marketing con una perspectiva de los “stakeholders”. Consideramos que esta es una contribución importante puesto que el conocimiento de las causas que llevan a las firmas a adoptar estrategias ecológicas, así como el papel de los “stakeholders” en dicha adopción; representan dos importantes áreas de investigación en la gestión medioambiental (Cramer, 1998; Fuchs y Mazmanian, 1998).

El presente trabajo comienza con una discusión de la teoría que soporta las hipótesis posteriormente formuladas, y continúa con una descripción de la metodología utilizada, así como de las principales características de la muestra. Concluye con un análisis de los

resultados y con una discusión de las implicaciones, teóricas y de gestión, de este estudio. Finalmente se proponen líneas futuras de investigación, a partir de las conclusiones alcanzadas.

## **MARCO TEÓRICO Y ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **Identificación de los “stakeholders” importantes.**

La literatura medioambiental y de marketing reconoce que las organizaciones tienen la necesidad de satisfacer los intereses de una gran diversidad de importantes “stakeholders” (Garrod, 1997; Peattie, 1995). Sin embargo, la identificación de cuáles son relevantes para una empresa todavía constituye una cuestión de difícil abordaje (Buysse y Verbeke, 2003). Más aún, es fácil constatar la frecuente incapacidad de la teoría para distinguir entre los individuos y grupos que deben ser considerados como “stakeholders” (Phillips y Reichart, 2000). Por tanto, y considerando su identidad como un problema, la conceptualización de la noción de “stakeholder” ha generado muchos artículos (ver Agle et al., 1999; Campbell, 1997; Clarkson, 1995; Carroll, 1999; Mitchell et al., 1997; Wood, 1991), así como clasificaciones muy diversas.

Por un lado encontramos una clasificación que asume la existencia de un grupo de “stakeholders” comunes para todas las organizaciones. Por ejemplo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y Clarkson (1995), y el de Savage et al. (1991) distinguen entre “stakeholders” primarios y secundarios. Igualmente y en esta línea, Clarke y Clegg (1998) mantienen que los más tradicionales son los clientes, empleados, accionistas y proveedores; Henriques y Sadorsky (1999) también siguen esta perspectiva y proponen cuatro categorías principales, que son: organizacional, comunitario, regulativo y los medios de comunicación. En otro tipo de clasificación encontramos que Freeman (1984) presenta una clasificación, definida por su rasgo de “relativa”. Este autor insiste en que las empresas deben conocer quiénes son sus “stakeholders” y que es lo que les interesa a éstos. También indica que los “stakeholders” son elementos dinámicos, en el sentido de que sus intereses cambian con el tiempo y con los contextos en donde funcionan. Según esta clasificación, los directivos se revelan como mediadores cruciales en el papel de los “stakeholders” (Daft et al., 1988; Frederick, 1995; Greer y Downey,

1982) porque los rasgos de éstos (poder, legitimidad y urgencia) son de naturaleza perceptual. De esta manera, los “stakeholders” son relativos porque son construidos por la interacción social entre los individuos, la empresa y sus contextos (Mitchell et al., 1997).

Considerando esta naturaleza relativa de los “stakeholders”, pensamos que las organizaciones deben conocer como éstos son identificados, definidos y construidos por sus directivos. Puesto que las percepciones de los directivos influyen directamente en la estrategia medioambiental que adoptan las organizaciones (Fineman y Clark, 1996). De ahí que el primer interés de esta investigación se centre en identificar cuales son los “stakeholders” más relevantes para el desarrollo de las estrategias de marketing ecológico, por parte de las organizaciones españolas. Así pues elaboramos la siguiente hipótesis:

H1: Las firmas españolas se guían por una clasificación de “stakeholders”, basada en la influencia que éstos tienen sobre su estrategia de marketing ecológico.

### **Influencia de los “stakeholders” en las estrategias de marketing ecológico.**

La literatura existente sugiere que las estrategias ecológicas más proactivas están asociadas con una fuerte orientación hacia los “stakeholders” (Berry y Rondinelli, 1998; Bucholz, 1998; Hart, 1995; Lawrence y Morell, 1995; Starik, 1995). Desde el punto de vista teórico, esto se puede explicar por la influencia de las presiones de los “stakeholders” sobre las decisiones de los directivos. En estas presiones se incluyen las que pueden generar las asociaciones industriales, ONGs medioambientales, regulaciones gubernamentales, acciones de la competencia, etc. (Kind y Lennox, 2000). Por tanto, estas organizaciones, además de los consumidores, las comunidades locales, y los grupos ecologistas motivan a las firmas a considerar los impactos ecológicos en su toma de decisiones (Buchholz, 1998; Lawrence y Morell, 1995).

Sin embargo, desde el punto de vista empírico, la influencia de los “stakeholders” en las decisiones estratégicas de las organizaciones no está muy clara. Por ejemplo, Hoffman (1997) ha probado que compañías competidoras en un mismo contexto industrial

tienden a adoptar estrategias similares, como respuesta a las fuerzas institucionales que les afectan. Pero, otros investigadores han encontrado diferencias entre estrategias medioambientales de distintas compañías que operan en similares ámbitos sociopolíticos con regulaciones similares (Aragon-Correa, 1998; Hart y Ahuja, 1996; Russo y Fouts, 1997), o en los mismos sectores industriales (Sharma y Vredenburg, 1998). Estos resultados contradictorios se pueden explicar por la literatura que muestra la influencia que tiene el aspecto cognitivo de los directivos, tanto en su interpretación del medioambiente, como de los “stakeholders”. Por ejemplo, el aspecto cognitivo en el estudio de grupos sugiere que los marcos cognitivos de los directivos configuran la estrategia de la compañía (ver: Porac et al., 1989; Porac y Thomas 1990; Reger y Huff, 1993; Tallman y Atchison, 1996). Igualmente, la literatura sugiere que las interpretaciones de los directivos son las que determinan, en última instancia, la elección de las estrategias medioambientales (Jennings y Zandbergen, 1995; Sharma, 2000).

Por tanto, considerando esta influencia de las percepciones de los directivos sobre las estrategias de la firma, y que su percepción de las presiones de los “stakeholders” puede diferir según su grado de compromiso medioambiental (Buyse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1999); creemos que es necesario determinar si el nivel de importancia atribuido a los “stakeholders” está asociado con el nivel de la estrategia ecológica de la empresa. Por tanto:

H 2: El nivel de percepción de las presiones de los “stakeholders” está asociada positivamente con el nivel de la estrategia de marketing ecológico.

### **Variables de control.**

La literatura sugiere que ciertas características de las firmas pueden influir en su grado de orientación al medio ambiente, puesto que su tamaño las hace más visibles al escrutinio de los “stakeholders” (Goodstein, 1994; Henriques y Sadorsky, 1996; Ingram y Simons, 1995). El carácter multinacional puede así mismo influir, ya que las empresas también deben considerar a otros “stakeholders” de carácter internacional (Buyse y Verbeke 2003; Rugman, 1995). Del mismo modo, el sector industrial puede igualmente influir, dado el impacto que las firmas de este tipo pueden tener sobre el medioambiente

(King y Lennox, 2000). Por tanto, estas variables han sido incluidas en nuestro estudio para verificar su impacto en la relación existente entre la percepción de “stakeholders” y las acciones de marketing ecológico desempeñadas por las firmas.

## **ESTUDIO EMPÍRICO.**

### **Muestra.**

El presente estudio está basado en una muestra de 115 empresas que respondieron a un cuestionario enviado a 1.200 firmas españolas. La población objetivo se definió tratando de incluir a los principales sectores económicos que tienen impacto medioambiental. Los sectores seleccionados se contrastaron con el listado de “Códigos SIC de Actividades para Segmentación de Mercados” (provista por Dun & Bradstreet) y con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (C.N.A.E.).

La población estaba formada por gerentes con responsabilidad medioambiental, y pertenecientes a empresas con más de 50 empleados. Se excluyeron las firmas más pequeñas suponiendo que su escasez de recursos podría influir en la motivación de los directivos para adoptar prácticas ecológicas, por encima de un nivel reactivo a las restricciones legales vigentes.

Se consideró adecuada la representación de la industria. En cuanto a los sectores, el 15 por ciento estaba relacionada con productos químicos, el 25 por ciento con la distribución al por mayor, el 20 por ciento con la construcción, el 18 por ciento con el transporte, y el 22 por ciento con otros). En cuanto al tamaño de las empresas, el 23 por ciento de pequeñas empresas, 32 por ciento de medianas, y 45 por ciento de grandes empresas. En relación a su afiliación a un grupo multinacional, el 18 por ciento de la muestra incluía únicamente firmas nacionales. Por su presencia en la bolsa de valores, el 68 por ciento correspondía a empresas que no figuraban en el listado de la bolsa nacional de valores.

Los cuestionarios se enviaron directamente a los responsables de las acciones de marketing ecológico, y se incluyeron preguntas exploratorias que eliminaban las

respuestas de otros miembros de la organización. De esta forma se aseguraba la fiabilidad de las respuestas, además de verificarse que los directivos seleccionados realmente trabajaban en las firmas señaladas. Los encuestados se englobaban dentro de una gran diversidad de categorías de trabajo dentro de las correspondientes áreas funcionales. Estas categorías eran combinaciones de “medioambiental” y títulos típicos de gestión, como “gestor”, “supervisor”, “administrador”, “ingeniero”, “director”, “especialista” y “coordinador”. Los títulos más comunes eran “gestor medioambiental”, “ingeniero medioambiental”, y “gestor responsable de medioambiente”.

### **Cuestionarios.**

Las medidas usadas en la investigación fueron adaptaciones tomadas de la literatura. Las escalas referidas a los “stakeholders” se identificaron siguiendo una revisión de investigaciones previas, y se ajustaron para una mejor adaptación a las variables incluidas en este estudio. Para la medición de la estrategia de marketing ecológico se desarrolló una escala nueva recurriendo a las medidas siguientes:

*La Estrategia de Marketing Ecológico (EME)* se definió de acuerdo a ocho características que se escogieron de la literatura acerca del concepto de marketing ecológico (ver Bohlen et al, 1993; Coddington, 1993; Daly, 1991; Davies, 1993; Jolly y Charter, 1992; Kangun et al, 1991; Killbourne, 1998; Ottman, 1994; Peatty, 1995; Polonsky, 1994; Pride y Ferrel, 1993; Prothero, 1990); después de revisadas y discutidas con gestores empresariales y con profesores de marketing, fueron corregidas por medio de validación empírica. Los esfuerzos de las empresas para adaptarse a las demandas medioambientales de sus mercados a través de acciones de marketing ecológico (tanto a nivel estratégico como de marketing mix) se evaluaron sobre la base de estas ocho características. Las respuestas se graduaron de 0-4, donde 0 = *No Actuación*, y 4 = *Actuación Total*. La escala mostró un nivel de fiabilidad de 0.90.

*Las presiones percibidas procedentes de los “stakeholders” sobre materia medioambiental*, se evaluaron en relación a dieciséis grupos de presión (bancos, proveedores, distribuidores, instituciones científicas, organizaciones de consumidores, compañías de seguros, competidores, sindicatos, acuerdos voluntarios, medios de

comunicación, etc.) capaces de influir en la voluntad de las empresas para llevar a cabo iniciativas de marketing ecológico. La selección de estos “stakeholders” se hizo a partir de investigaciones teóricas y empíricas previas (Buysse y Verbeke, 2003; De Young, 1996; Freeman, 1984; Henriques y Sadorsky, 1996; Hill y Jones, 1992; King y Lennox, 2000; Lawrence y Morell, 1995)

Para evaluar la influencia de las variables de control, el tamaño de la empresa se operacionalizó por el número de trabajadores (50-250 = pequeña; 251-500 = mediana; 500 o mas = grande) y las ventas anuales. Para operacionalizar el carácter multinacional, se usaron indicadores como la afiliación de la empresa a un grupo multinacional, y su inclusión en el listado de la bolsa nacional de valores. Los efectos de la industria, se estudiaron por medio de cuatro variables “dummy” sectoriales que incluían (1) productos químicos;(2) distribución a mayoristas; (3) construcción; (4) transporte; y (5) otros.

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS.**

*H1: ¿Se guían las empresas, que desarrollan estrategias de marketing ecológico, por una clasificación basada en la influencia percibida de los “stakeholders”?*

En este estudio se incorporaron los dieciséis tipos de “stakeholders” en un análisis de componentes principales para agrupar la importancia que la empresa otorga a los “stakeholders”. Siguiendo la rotación Varimax, resultaron 4 factores con “Eigenvalues” >1 (5,72; 1,72; 1,23; 1,11) que en total sumaban el 61.3% de la varianza. Por tanto, los resultados revelaron 4 grupos de “stakeholders” que no coincidían con otras clasificaciones presentadas por la literatura previa.

-----  
Insertar Tabla 1  
-----



El primer factor representa a los “stakeholders” asociados con el área operativa y competitiva de las firmas (clientes, competidores, distribuidores y proveedores). Tales “stakeholders” tienen un gran impacto en el éxito de las acciones comerciales; tal es el caso cuando los clientes responden positivamente a las acciones medioambientales de una compañía comprando su producto; pero también pueden boicotearla si la reputación es mala en lo que se refiere a la gestión medioambiental (Greeno y Robinson, 1992; Elkington, 1994). De manera similar, los proveedores ecológicos pueden suspender sus acciones de aprovisionamiento si con ello protegen su propia imagen (Henriques y Sadorsky, 1999). Entre tanto, los competidores pueden desarrollar estrategias medioambientales más proactivas (Garrod, 1997) para procurar productos de igual o superior calidad medioambiental, y obtener así ventajas competitivas.

El segundo grupo incluye a los “stakeholders” sociales llamados “medios de comunicación”, “organizaciones ecologistas” y “población local”. Estos pueden incidir en la reputación de una compañía movilizándolo a la opinión pública a favor o en contra de su actuación (Clarkson, 1995). Los efectos en la reputación se asocian con la legitimidad, puesto que dan lugar a una asunción generalizada de que las acciones de la empresa son socialmente deseables (Suchman, 1995).

Por tanto, las empresas con una buena reputación medioambiental ganan legitimidad social mientras cumplan con objetivos sociales compartidos (Bansal y Roth, 2000). En contraste, las firmas con una mala actuación medioambiental pueden tener que enfrentarse a campañas de publicidad negativa de grupos de presión, o a un tratamiento desfavorable por parte de los medios de comunicación (Welford y Gouldson, 1993). Las organizaciones ecologistas pueden utilizar la publicidad, e incluso emprender acciones legales, para penalizar el comportamiento de una determinada firma (Carroll, 1996; Freeman, 1984). La población local, por su parte, puede imponer restricciones políticas a las empresas mediante su voto en elecciones locales, y movilizándolo a la opinión pública a favor o en contra de la actuación medioambiental de una empresa (Clair, Milliman y Mitroff, 1995; Turcotte, 1995). Por todo ello, las decisiones medioambientales de una compañía están influenciadas por el deseo de mejorar, o al menos mantener, las relaciones con la población local (Lavelle, 1993; Henriques y Sadorsky, 1996; Florida y Davison, 2001).

El tercer grupo considera a una serie de actores críticos, como propietarios/accionistas, sindicatos, bancos, e instituciones científicas. Los propietarios/accionistas hacen importantes aportaciones (conocimiento, dinero, etc.), y son investidos con autoridad para decidir sobre las actividades de la empresa. Todos ellos son generadores de beneficios, motivo por el que los propietarios se muestran sensibles a que el impacto ecológico de sus empresas pueda influir negativamente en el resultado financiero de su organización (Carroll 1996; Freeman, 1984). Las instituciones financieras influyen en las decisiones de gestión por el temor que éstas tienen a no contar con el apoyo económico suficiente para seguir funcionando (Buysse y Verbeke, 2003). Como consecuencia, tanto accionistas como instituciones financieras, pueden penalizar a las compañías que no presentan las debidas garantías para un buen desempeño ecológico, tanto a través del rechazo a la concesión de nuevos créditos, o por la retención de capital (Henriques y Sadorsky, 1996). Los sindicatos también pueden condicionar las acciones de las empresas (Gladwin, 1993; Sarkis, 1995; Angel y Huber, 1996; Green et. al., 1996), por ser quienes controlan el clima laboral y tener conocimiento del conjunto de actividades de las empresas. De la misma manera, las instituciones científicas tienen la capacidad de convencer, o al menos influir, a los gobiernos para estandarizar una determina práctica o tecnología medioambiental (Henriques y Sadorsky, 1996).

El cuarto grupo consiste en instrumentos legales que incluyen regulaciones nacionales e internacionales y acuerdos voluntarios. Las regulaciones medioambientales suponen restricciones por constituir el ejercicio legítimo de un poder coercitivo que restringe la discrecionalidad de las empresas (Carroll, 1996). Aunque por otro lado, las regulaciones también pueden significar incentivos para llevar a cabo actividades medioambientales (Tietenberg, 1988; Cook y Farquharson, 1998). Por otra parte, los acuerdos voluntarios pueden sustituir, al menos en parte a las regulaciones directas, y complementan la perspectiva de mando-control (Delmas y Terlaak, 2001; Rietbergen y Blok, 2000). El sector privado ve los acuerdos voluntarios como una manera de promover una regulación de “buena voluntad”, y generar una opinión pública favorable. Estos factores pueden influir indirectamente en una reducción de los costes asociados a regulaciones más restrictivas (OECD, 1998).

*H 2: ¿Está asociado positivamente el nivel de presión de los “stakeholders” con el nivel de la estrategia de marketing ecológico, que desarrollan las empresas?.*

Esta hipótesis se sometió a contrastación mediante dos procedimientos. En primer lugar, se utilizó un análisis de la varianza (ANOVA) para analizar la relación entre la importancia de cada grupo individual de “stakeholders” con cada “clúster” de estrategia de marketing ecológico. Los altos valores de “F” mostrados en la Tabla 3 muestran cómo se asocian las variaciones de los directivos, en cuanto a su percepción de la importancia de un “stakeholder” individual, con las diferencias en las estrategias de marketing ecológico de las empresas. Los estadísticos descriptivos desvelan que las firmas con una estrategia medioambiental operativa otorgan más importancia a grupos como la competencia, sindicatos, organizaciones ecologistas, acuerdos voluntarios y la legislación nacional.

Estos descubrimientos coinciden en su mayoría con la tipología de prevención de contaminación propuesta por Buysse y Verbeke's (2003), en tanto que las firmas perciben las opiniones de los “stakeholders” como directrices para mejorar su actuación medioambiental y no como una restricción. Asimismo, nuestro grupo de empresas “proactivas” coincide con la tipología de estrategia de liderazgo medioambiental de Buysse y Verbeke's (2003), porque las firmas parecen estar asociadas con el mayor grupo de “stakeholders” percibidos como importantes. En nuestra tipología, las entidades “proactivas” se diferencian de las que cuentan con una estrategia medioambiental operativa, por el nivel de importancia otorgado a los “stakeholders” relacionados con la eficiencia en el mercado: clientes, distribuidores, proveedores y suministradores de financiación, soporte público y formal (bancos, compañías aseguradoras, propietarios y la población local).

El segundo procedimiento de contrastación implicó un análisis multivariante de varianza (MANCOVA) para estudiar el vínculo entre la estrategia de marketing ecológico y el perfil global de los “stakeholders”. Con este procedimiento se evitaba asumir una asociación sesgada entre la estrategia medioambiental y la importancia otorgada a los “stakeholders” en general, ya que éstos pueden estar individualmente interrelacionados. Los elevados valores de F encontrados en nuestra investigación muestran que las variaciones percibidas en los cuatro grupos de “stakeholders” están relacionadas con las diferencias en las estrategias de marketing ecológico. Estos resultados validan, pues, la Hipótesis 2 que sugiere que los “stakeholders” son mejor

percibidos por las firmas que desarrollan una estrategia proactiva, y que su importancia percibida es menor en los otros grupos de firmas. El análisis MANOVA para los cuatro grupos de “stakeholders” combinados, revela resultados significativos. En ausencia de otras variables de control, las diferencias en las estrategias ecológicas están asociadas con un 33% ( $1-\lambda$ ) en la variación de la importancia asignada a los “stakeholders”.

Para evaluar el efecto de las variables de control en la importancia otorgada a los diferentes “stakeholders” se utilizó el análisis de la covarianza. De este modo, se añadieron al análisis tres variables: tamaño, multinacionalidad, e industria. Se pretendió así verificar si la asociación entre la topología de estrategias de marketing ecológico y la percepción de los “stakeholders” permanecía, después de haber considerado otros efectos. Se aplicó, pues, el análisis MANCOVA a todos los grupos de “stakeholders”, con el fin de estimar el efecto del perfil EME en cada variable dependiente, después de considerar los efectos de las variables de control.

Los resultados mostrados en la Tabla 2 corroboran esta hipótesis, e indican que la asociación entre la importancia ligada a los proveedores inmediatos (3), los “stakeholders” legales (4), y la preferencia de estrategia de marketing ecológico, se debilita después de incorporar variables que definen el tamaño, la multinacionalidad y la industria a la que pertenece la empresa. El efecto del tamaño al adoptar acciones medioambientales se menciona en la literatura (Kemp y Soete, 1992; Hunt y Auster, 1990; Walley y Whitehead, 1994).

-----  
Insertar Tabla 2  
-----

Los resultados MANCOVA mostrados en la Tabla 2 revelan como igualmente significativo el efecto neto de la tipología de EME después de considerar las variables de visibilidad. Tras incorporar los efectos del tamaño, multinacionalidad e industria, las diferencias en la EME todavía estaban asociadas con un 18% de la varianza ( $1-\lambda$ ) en la importancia percibida de los “stakeholders”. En consecuencia, a medida que la empresa se orienta hacia los “stakeholders”, su estrategia evoluciona desde una postura pasiva, a otra más operativa, desembocando finalmente en una estrategia ecológica “proactiva”. Sin embargo, el análisis muestra que esta progresión en la importancia asignada a los

“stakeholders”, puede o no aumentar a la misma velocidad para todos los grupos de “stakeholders”.

## **CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

Este estudio explora empíricamente la relación entre las estrategias de marketing ecológico (EME) y la influencia de los “stakeholders”, en una muestra de empresas españolas.

Los resultados confirman que las empresas españolas usan una clasificación de “stakeholders” basada en la importancia que les atribuyen los directivos. Asimismo, que estos “stakeholders” influyen las estrategias de marketing ecológico de sus firmas. Estos resultados confirman los hallazgos de investigaciones previas realizadas en la teoría organizativa.

Aunque la clasificación de los “stakeholder” en este trabajo difiere respecto de otras encontradas en la literatura, sin embargo refleja fielmente las particularidades asociadas con la función de marketing. También valida la importancia de los mercados para las firmas, dado que el primer factor representa a los “stakeholders” asociados con las áreas operativas y competitivas de la empresa. De la misma manera, el estudio revela que el nivel de percepción de la importancia de las presiones de los “stakeholders” está positivamente asociado con el nivel de marketing ecológico, tal cual propone nuestra hipótesis 2;. Pero, esta relación está moderada por variables relacionadas con la visibilidad de la compañía. Los resultados sugieren también que las percepciones de los gerentes respecto a los “stakeholders” medioambientales están en función de su influencia potencial, pero moderadas por las propias características organizativas de la empresa.

Desde una perspectiva teórica, nuestra investigación apoya la premisa básica de la teoría institucional, que indica que las firmas tienden a adaptarse a las influencias sociales en sus medios para obtener apoyo y legitimidad (Baum y Oliver, 1991; DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1991). Desde una perspectiva gerencial, la investigación aporta directrices para la gestión efectiva del marketing ecológico. En primer lugar, la identificación de los “stakeholders” clave, es algo esencial para una gestión efectiva de marketing ecológico. En segundo lugar, la naturaleza perceptiva de los “stakeholders”

sugiere que las firmas pueden invertir recursos para promover su identificación y seguimiento. En tercer lugar, las percepciones de los gestores pueden filtrar las influencias de los “stakeholders” y la respuesta de las organizaciones, con lo que el impacto de estas percepciones debe ser merecedor de la mayor atención por parte de las empresas.

Como limitaciones, el presente estudio muestra una investigación basada en medidas de auto-evaluación proporcionadas por los gerentes. Esto puede constituir un problema en la medida en que puede haberse dado errores en la evaluación de las variables. Otra limitación viene dada por el uso de datos procedentes de una única fuente, en un mismo momento; y esto es así tanto para las variables dependientes como para las independientes. Aunque éstas sean debilidades metodológicas compartidas con gran parte de la investigación en estrategias corporativas, sería deseable contar con futuros estudios que recurrieran a medidas objetivas más directas de los constructos teóricos.

Por otro lado los resultados aquí mostrados se limitan al contexto español; sería interesante contar en un futuro con otros estudios similares que repitieran y extendieran su alcance a otras industrias y países donde las preocupaciones medioambientales tengan un impacto diferente.

Tabla 1. Carga factorial de la influencia de los “stakeholders”

	“Stakeholders” Operativos	Grupos de presión social	Proveedores inmediatos	Influencias legales
Competidores	<b>67043</b>	,12622	,30647	-,04314
Clientes	<b>,75724</b>	,17810	,08334	,14082
Distribuidores	<b>,69900</b>	,26383	,32973	,00949
Compañías aseguradoras	<b>,62062</b>	,11379	,37064	,07435
Proveedores	<b>,63172</b>	,17072	-,11300	,31315
Organizaciones ecologistas	,25406	<b>,79860</b>	,03420	,05918
Asociación de consumidores	,32276	<b>,60686</b>	,28722	-,11716
Población local	,03556	<b>,79477</b>	,07906	,22453
Prensa-medios	,35757	<b>,62507</b>	,35853	,18524
Acuerdos voluntarios	,21863	-,08187	,09479	<b>,67399</b>
Regulación nacional	,02247	,18781	-,06074	<b>,83063</b>
Regulación internacional	,04348	,35283	,34379	<b>,68306</b>
Propietarios	,04992	-,03454	<b>,76629</b>	,19191
Bancos	,18657	,25745	<b>,53384</b>	-,23471
Instituciones científicas	,14508	,23900	<b>,57179</b>	,12001
Sindicatos	,27559	,15273	<b>,59867</b>	,11258
Eigenvalue	5,72	1,72	1,23	1,11
Alpha	0,80	0,81	0,70	0,71

Tabla 2. Grupos de “stakeholders” bajo diferentes estrategias de marketing ecológico, en función de variables de visibilidad de la firma

	ANCOVA F				MANCOVA
	“Stakeholders” Operativos	Grupos de Presión Social	Proveedores Inmediatos	Influencias legales	Wilki’s $\lambda$ Total “stakeholders”
Estrategia de marketing ecológico	7.148 **	7.973 **	0.534	1.791	0.822 *
<i>Variables control</i>					
Listado bolsa de valores	0.036	.003	0.53	1.261	0.970
Afiliación multinacional	4.070 *	2.362	3.967 *	0.03	0.883
Ventas anuales	3.234 +	1.877	11.882 **	6.463 *	0.845 +
Número de empleados	4.537 *	5.868 *	6.348 *	0.195	0.851 +
Química	1.916	0.912	0.103	0.179	0.906
Transporte	5.516 *	6.666 *	5.725 *	0.564	0.863
Distribución al por mayor	1.64	10.945 **	5.173 *	0.516	0.938
Construction	1.948	15.938 ***	0.075	0.043	0.871
Otros	9.108 **	19.777 ***	14.758 ***	1.113	0.819 *

+p < 0.10; \*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.000

## Referencias

- Agle, B., Mitchell, K., y Sonnenfeld, A. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of "stakeholder" attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 507–525.
- Angel, D. y Huber, J. (1996). "Building Sustainable Industries for Sustainable Societies", in: J. Huber and D. Angel (Eds.), *Business Strategy and the Environment*, Special Issue, Vol.5, No. 3, September, pp. 127–136.
- Aragon-Correa, A., y Sharma, S. (2003). "A Contingent Natural-Resource Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, 28 (1), pp. 1-17.
- Aragon-Correa, J.A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, (40), n° 2, pp. 556-567.
- Bansal, P., y Roth, K. (2000). "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness". *Academy of Management Journal*, (4) 43, pp. 717-737.
- Barney, J. (1986). "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, 11, 4, pp. 791-800.
- Baum, J. y Oliver, C. (1991). "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 187–218.
- Berry, M., y Rondinelli, D. (1998). "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, (2) 12, pp. 1-13.
- Bohlen, G., Diamantopolous, A., and Schlegelmilch, B. (1993). "Consumer perceptions of the environmental impact of an industrial service", *Marketing Intelligence & Planning*, (11) 1, pp. 37-48.
- Buchholz, R. (1998). *Principles of Environmental Management: The Greening of Business*, 2<sup>nd</sup> Ed., Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). "Proactive Environmental Strategies: A "stakeholder" Management Perspective", *Strategic Management Journal*, 24: 5, pp. 453–470.
- Campbell, A. (1997). ""stakeholders": The Case in Favor". *Long Range Planning*, 3, pp. 446-449.
- Carroll, A. (1996), *Business & society; Ethics and "stakeholder" management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Carroll, A. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct ", *Business & Society*, 38 (3), pp. 268-295.
- Clair, J., Milliman, J. y Mitroff, I. (1995). "Clash or Cooperation? Understanding Environmental Organizations and Their Relationship to Business", *Research in Corporate Social Responsibility*, Supplement No. 1, J.A.I. Press, pp. 163-193.
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998). *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, HarperCollins Business (London).
- Clarkson, M. (1995). "A "stakeholder" framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.
- Coddington, W. (1993). *Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching the Green Consumer*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Cook, M. y Farquharson, C. (1998). *Business Economics*, Pitman, 1st Edition.
- Cramer, J. (1998). "A "stakeholder" framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92 - 117.
- Daft, R., Sormunen, J., and Parks, D. (1988). "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 123-139.



- Daly, H. (1991). *Steady-State Economics*, Island Press, Washington, DC.
- Davies, J. (1993). "Strategies for Environmental Advertising". *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2), pp. 19-36.
- Davis, J. (1992). "Ethics and Green Marketing", *Journal of Business Ethics*, 11 (2), pp. 81-87.
- De Young, R. (1996). "Some psychological aspects of reduced consumption behavior: The role of intrinsic satisfaction and competence motivation", *Environment and Behavior*, 28, pp. 358-409.
- Dean, J., y Sharfman, M. (1996). "Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 368-396.
- Delmas, M., y Terlaak, A. (2001). "A framework for analyzing environmental voluntary agreements", *California Management Review*, 43(3), pp. 44-63.
- DiMaggio, P., y Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, 2 (36), pp. 90-100.
- Fineman, S., y Clarke, K. (1996). "Green "stakeholders": Industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, 33 (6), pp. 715-730.
- Florida, R., y Davison, D. (2001). "Gaining from Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory", *California Management Review*, Spring, 43(3), pp. 64-84.
- Frederick, W. (1995). *Values, nature and culture in the American corporation*. New York, Oxford University Press.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: A "stakeholder" Approach*. Pitman/Ballinger: Boston, MA.
- Fuchs, D. A., and Mazmanian, D. A. (1998). "The greening of industry: Needs of the Field", *Business Strategy and the Environment*, 7(4), pp. 193-203.
- Garrod B. (1997). "Business strategies, globalization and environment". In *Globalization and Environment*. OECD: Paris; 269-314.
- Gladwin, T. (1993). "The meaning of Greening: A Plea for Organisational Theory", *Environmental Strategies for Industry*, Fischer, K and Schot, J., (Eds). Island Press, Washington DC.
- Goodstein, J. (1994). "Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues", *Academy of Management Journal*, 37(2), pp. 350-382.
- Green, K., Morton, B., y New, S. (1996). "Purchasing and Environmental Management: Interactions, Policies and Opportunities", *Business Strategy and the Environment*, 5, pp. 188-197.
- Greeno, J., y Robinson, S. (1992). "Thinking corporate environmental management", *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 222-227.
- Greer, C., y Downey, H. (1982). "Industrial Compliance with Social Legislation: Investigations of Decision Rationales", *Academy of Management Review*, 7, pp. 488-498.
- Hart, S. (1995). "Natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 986-1014.

- Hart, S., y Ahuja, G. (1996). "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emissions reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, 5(1), pp. 30-37.
- Henriques, I., y Sadowsky, P. (1996). "The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach", *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), pp. 381-395.
- Henriques, I., y Sadowsky, P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of "stakeholder" importance", *Academy of Management Journal*, 42(1), pp. 87-99.
- Hill, C., y Jones, T. (1992). ""stakeholder"-agency theory", *Journal of Management Studies*, 29(2), pp. 131-154.
- Hoffman, A. (1997). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
- Hoffman, A., y Ventresca, M. (Eds.) (2002). *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hunt, C., y Auster, E. (1990). "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, 31(Winter), pp. 7-18.
- Ingram, P., and Simons, T. (1995). "Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues", *Academy of Management Journal*, 35(5), pp. 1466-1483.
- Jennings, P., y Zandbergen, P. (1995). "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach", *Academy of Management Review*, 20, pp. 1015-1052.
- Jolly, I., y Charter, M. (1992). "Greener Logistics". In *Greener Marketing*, Charter, M., and Sheffield, (Eds.), Greenleaf.
- Kangun, N., Carlson, L., y Grove, S. (1991). "Environmental advertising claims: a preliminary investigation", *Journal of Public Policy and Marketing*, Fall, 10, pp. 47-58.
- Kemp, R., y Soete, L. (1992). "The Greening of Technological Progress: An Evolutionary Perspective", *Futures*, 24(5), pp. 437-457.
- Kilbourne, W. (1998). "Green Marketing: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing Management*, 14(6), pp. 641-655.
- King, A., y Lenox, M. (2000). "Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program", *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 698-716.
- Klassen, R. (2001). "Plant-level environmental management orientation: The influence of management views and plant characteristics", *Production and Operations Management*, 10(3), pp. 257-275.
- Lavelle, M. (1993). "Environment Vise: Law, Compliance", *The National Law Journal*, August 30, pp. 1-9.
- Lawrence, A., y Morell, D. (1995). "Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources and processes". *Special research volume of Research in corporate social performance and policy, Sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*. D. Collins and M. Starik. Greenwich, CT, JAI Press, pp. 99-126.
- Marcus A., y Geffen. D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1145-1168.
- McIntosh, A. (1990). "The Impact of Environmental Issues on Marketing and Politics in the 1990s." *Journal of the Marketing Research Society* 33 (3): 205-217.

- Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997). "Toward a theory of "stakeholder" identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1995) *Technologies for Cleaner Production and Products* (Paris: OECD).
- Oliver, C. (1991). "The antecedents of deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13(4), pp. 563-588.
- Ottman, J. (1998). *Green marketing: opportunity for innovation*. 2nd Ed. Lincolnwood (IL): NTC/Contemporary Books.
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management*. London, Pitman.
- Phillips, R., y Reichart, J. (2000). "The environment as a "stakeholder"? A fairness-based approach", *Journal of Business Ethics*, 23(2), pp. 185-197.
- Polonsky, M.J. (1994) "An Introduction to Green Marketing", *Electronic Green Journal*, 1(2), November.
- Porac, J., Thomas, H., and Baden-Fuller, C. (1989). "Competitive groups as cognitive communities: The case of the Scottish knitwear industry", *Journal of Management Studies*, 26, pp. 397-416.
- Porter M., y van der Linde C. (1995). "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship", *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), pp. 97-118.
- Pride, W., y Ferrel, O. (1993), *Marketing*, 8<sup>th</sup> Ed, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Prothero, A. (1990). "Green Consumerism and the Societal Marketing Concept-Marketing Strategies for the 1990s", *Journal of Marketing Management*, 6, pp. 287-103
- Reger, R., y Huff, S. (1993). "Strategic groups: a cognitive perspective. Strategic", *Management Journal*, 14, pp.: 103-124.
- Rietbergen, M., y Blok, K. (2000). "Environmental Performance of Voluntary Agreements on Industrial Energy Efficiency Improvement", *Department of Science, Technology and Society*, Utrecht University, NW&S Report No. 99068
- Rowley, T. (1997). "Moving beyond dyadic ties: a network theory of "stakeholder" influences", *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 887-910.
- Rugman, A. (1995). "Environmental regulations and international competitiveness: strategies for Canada's forest products industry", *International Executive*, 39(1), pp. 106-122.
- Russo, M., y Fouts, P. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 534-559.
- Sarkis, J. (1995). "Manufacturing Strategy and Environmental Consciousness", *Technovation*, 15(2), pp. 79-97.
- Savage, G., Timothy, N., Whitehead, C., and Blair, J. (1991). "Strategies for assessing and managing organization "stakeholders"", *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 61-73.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 681-697.
- Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, 19(8), pp. 729-753.
- Starik, M. (1995). "Research on organizations and the natural environment: Some paths we have travelled, the 'field' ahead". In D. Collins and M. Starik (Eds.),

- Research in corporate social performance and policy*, Supplement 1, pp. 1-41. Greenwich, CT: JAI Press.
- Suchman, M. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.
- Tallman, S., y Atchison, D. (1996). "Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations", In *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sánchez, R., Heene, A., and Thomas, H. (Eds.), Pergamon, pp. 349-375.
- Tietenberg, T. (1988). *Environmental and natural resource economics*, 2nd Ed., Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Turcotte, M. (1995). "Conflict and collaboration: The interfaces between environmental organizations and business firms". In Collins, D. and Starik, M. (Eds.), *Research in Corporate Social Policy and Performance-Sustaining the Natural Environment: Empirical Studies on the Interface Between Nature and Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 195-230.
- Varadarajan, R., and Menon, A. (1988). "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, 31 (2), pp. 93-105
- Walley, N., Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, (May- June), pp. 46- 52.
- Welford, R., and Gouldson, A. (1993). *Environmental management and businessStrategy*, London, Pitman.
- Wood, D. (1991). "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.