

Elena Fraj Andrés

Universidad de Zaragoza

Jorge Matute Vallejo

Universidad de Zaragoza

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

C/ Gran Vía, 2. 50005 Zaragoza.

Teléfono: 976 761000 Ext. 4732

Fax: 976 761767

e-mail: efraj@unizar.es; jmatute@unizar.es

ORIENTACIÓN Y MARKETING MEDIOAMBIENTAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS DESARROLLAN ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES

SUMMARY:

Nowadays, firms develop a great variety of strategies within their environmental programs. The nature of these practices can be very different because they suppose the transformation of a great number of firm's activities, procedures, and departments. In addition, the causes that lead the implementation of environmental strategies can be much differentiated since they can range from pure competitive motivations to the searching for legal and social legitimation. Within this context, this paper analyses the influence of certain factors on the degree of implementation of the environmental orientation and the development of green marketing strategies. To reach that aim, we propose a model where some variables pertaining to the firm's internal and external environment can affect its strategic environmental behaviour. The contrast of hypotheses is carried out through a market survey addressed to the Spanish national industry.

1. Introducción

El final del siglo XX se ha caracterizado por los graves desastres medioambientales que han originado el surgimiento de una concienciación en favor de la protección del entorno por parte de la sociedad y de las instituciones. Este interés por la defensa del medio ambiente tuvo su mayor momento de apogeo durante los años 90, época denominada por algunos como la década de la Tierra (Drumwright, 1994) si bien, actualmente, este problema, se encuentra de nuevo en las agendas de todos los países industrializados debido a los inconvenientes medioambientales, económicos y sociales que está trayendo consigo el cambio climático.

El sector industrial no se ha mantenido al margen de todo este tipo de contingencias ya que las empresas representan un papel esencial dentro de este escenario. Por un lado, éstas suponen la principal fuente de contaminación, de emisiones y de vertidos potencialmente peligrosos para el ser humano y la biosfera. Por otro lado, se ven directamente amenazadas por la limitación de la calidad y cantidad de los recursos naturales en el futuro, de forma que se pone en peligro su supervivencia económica en el largo plazo. Así, el frente económico ha tratado de dar respuesta a estas amenazas acometiendo un proceso de transformación medioambiental que ha afectado a diversos sistemas directivos y productivos de la empresa (González y González, 2005), y cuyo objetivo principal es el de internalizar las externalidades medioambientales que se derivan de su gestión económica y productiva.

En este sentido, este proceso de transformación ha tenido su reflejo en la propia orientación de la empresa. Diversas organizaciones han decidido incorporar los objetivos medioambientales dentro de su misión corporativa, favoreciendo un proceso de cambio interno en su propia cultura. En el ámbito del marketing, también ha evolucionado la forma que las empresas tienen de gestionar las relaciones con los mercados. En concreto, ésta función se ha visto influida por una serie de factores internos y externos a la empresa, destacando especialmente el hecho de que la sociedad en general, y los consumidores en particular, han dirigido sus intereses e intenciones de compra hacia unos productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente (Ottman, 1993; Wong, Turner y Stoneman, 1996; Kaiser y Wilson, 2000; Laroche, Bergeron y Barbaro-Forleo, 2001).

No obstante, los motivos que llevan a las empresas a adoptar posturas medioambientalmente más avanzadas no son siempre tan claros. Factores competitivos, sociales y directivos pueden favorecer la adopción de estrategias medioambientales que, a la larga, pueden resultar beneficiosas para la empresa, sus clientes y por supuesto para el medio ambiente. Dentro de este contexto, el objetivo de este trabajo es el de analizar el efecto que

determinados factores de presión medioambiental percibidos por las empresas ejercen sobre el grado de implantación de la propia orientación medioambiental de la misma y sobre el desarrollo de estrategias de marketing. De esta forma, la principal aportación de este trabajo radica en el análisis de aquellas variables pertenecientes al entorno interno y externo de la empresa que pueden determinar el grado de implantación de estrategias de marketing medioambiental y de una cultura medioambientalmente avanzada. Para alcanzar estos objetivos, hemos propuesto un modelo a partir de una revisión de la literatura, que identifica aquellos factores que pueden determinar el comportamiento medioambiental de las empresas.

Este trabajo se va a estructurar de la siguiente manera: en primer lugar, realizaremos una revisión de la literatura relativa a la estrategia de marketing y orientación medioambiental de las empresas; en segundo lugar analizaremos los principales determinantes del comportamiento medioambiental de las empresas, centrándonos en aquellas que pueden afectar a la estrategia de marketing y orientación medioambiental; en tercer lugar, describiremos la metodología empleada en el estudio; en cuarto lugar, comentaremos los resultados más relevantes extraídos del trabajo; y, en quinto lugar, se expondrán las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Medio ambiente y estrategia: orientación y marketing medioambiental

Es evidente que durante las últimas décadas se percibe un mayor interés por parte de las empresas por considerar las consecuencias sociales y medioambientales que el desempeño de su actividad económica genera en el entorno. No en vano, se aprecia que éstas han decidido incorporar la protección medioambiental como un objetivo corporativo, de forma que los sistemas directivos, operativos y comunicativos han comenzado a considerar las cuestiones medioambientales en su proceso de toma de decisiones (González y González, 2005).

A nivel directivo, la orientación medioambiental de la empresa hace referencia al grado de responsabilidad de la empresa hacia el medio ambiente y, también, al reconocimiento, por parte de ésta, de la necesidad de minimizar el impacto medioambiental que su actividad económica genera en el entorno (Banerjee, 2002). Se trata de un concepto que refleja el grado de adopción de los valores ecológicos por parte de la organización dentro de su cultura o filosofía. Ello puede reflejarse en los ámbitos interno y externo a la misma. Internamente, mediante la aceptación del medio ambiente como un valor corporativo que es

necesario que se difunda a todos los niveles y entre todos los empleados. Y, externamente, guiando las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* financieros y de la comunidad.

La orientación medioambiental hace referencia a la actitud que la empresa toma respecto a la forma de gestionar su relación con el medio ambiente. No implica directamente un cambio en los sistemas productivos de la organización sino que, más bien, supone la adopción de un compromiso de mejora de estas relaciones. Por tanto, la orientación medioambiental hace referencia a la responsabilidad que la empresa muestra hacia el entorno, al reconocimiento del impacto que las actividades económicas tienen sobre la naturaleza y a la necesidad de minimizar dicho impacto (Banerjee, Iyer y Kashyap, 2003).

Por otra parte, este proceso de reorientación empresarial tiene su reflejo en otros ámbitos o actividades de la organización. La implantación de estrategias medioambientalmente avanzadas, o de carácter proactivo, pueden sentar las bases para desarrollar una serie de capacidades susceptibles de generar ventajas que desembocarán en una mejora de los resultados económicos de la organización (Hart, 1995; Porter y van der Linde, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998; Christmann, 2000). Particularmente, en el ámbito del marketing, los cambios en los patrones de compra de los consumidores a favor de un consumo más responsable parecen haber captado la atención de los expertos en marketing, trasladándose a la producción, comercialización y comunicación de productos menos contaminantes (Peattie, 1995).

Esta nueva forma de concebir la relación de la empresa con el medio ambiente, y a su vez con los consumidores, dio paso al surgimiento del concepto de marketing medioambiental¹. En concreto, podemos identificar el origen de este concepto en los años 70 cuando la AMA (American Marketing Association) contextualizó este término como: *“el estudio de los aspectos positivos y negativos que las actividades del marketing tienen en la contaminación, en el agotamiento de los recursos energéticos renovables y no renovables”*. Claro que desde que la AMA ofreció esta primera aproximación de lo que supone un cambio en la forma de entender y satisfacer las necesidades del mercado sin perjudicar al medio ambiente, el concepto de marketing medioambiental ha evolucionado rápida y profundamente. En la actualidad, el marketing medioambiental engloba una gran diversidad de actividades tales como la modificación de los productos, cambios en el proceso de producción, el “packaging”, la política de comunicación y la forma de hacer llegar la

¹ Si bien en este trabajo haremos referencia al concepto de marketing medioambiental, este término es equivalente a otros utilizados en la literatura como marketing verde, marketing ecológico o marketing sostenible.

producción a los mercados (Polonsky, 1995). En este sentido, algunos autores como Coddington (1993) han definido el marketing medioambiental como *“todas aquellas actividades de marketing que reconocen la importancia de la preservación medioambiental como una responsabilidad de la empresa y una creciente oportunidad de mercado”*.

Pero no sólo el marketing medioambiental supone un cambio en la forma de entender las 4 P's tradicionalmente consideradas en la literatura de marketing, sino que la incorporación de los aspectos medioambientales requiere, por parte de la empresa, de un cambio en la orientación de su cultura y filosofía empresarial, de forma que se refleje en todas sus áreas funcionales, sirviendo como guía para el comportamiento de toda la organización (Chamorro y Bañegil, 2006). Por tanto, el marketing medioambiental requiere de una visión holística capaz de identificar, anticipar y satisfacer las demandas de la sociedad y de sus clientes de una forma rentable para la empresa y sostenible para el entorno (Peattie, 1995). Así, podemos decir que el marketing medioambiental está ampliamente relacionado y depende de la transformación medioambiental de todos los sistemas directivos, productivos e informativos de la organización (Coddington, 1993; Hutchinson y Hutchinson, 1997).

3. Factores de presión de la orientación y estrategias medioambientales: planteamiento de las hipótesis

Las razones que pueden conducir a las empresas a tomar la decisión de desarrollar estrategias medioambientalmente avanzadas pueden ser de muy diversa naturaleza. En este sentido, podemos encontrar en la teoría de los *stakeholders* un buen punto de referencia a la hora de analizar aquellos agentes que, de alguna manera, pueden afectar o verse afectados por la consecución de los objetivos medioambientales por parte de las empresas (Polonsky y Ottman, 1998; Henriques y Sadorsky, 1999; Sharma y Henriques, 2005). Por su parte, otros autores como Menon y Menon (1997), Langerak, Peelen y van der Veen (1998) y Menon, Menon, Chowdhury y Jankovich (1999) han utilizado modelos basados en la teoría política-económica de la empresa, identificando aquellos factores, de carácter interno o externo a la misma, capaces de influir sobre el comportamiento medioambiental de la organización.

En esta investigación, sin embargo, se ha decidido adoptar un posicionamiento intermedio en relación con estas dos teorías. De esta forma, de acuerdo con lo sugerido en otros trabajos (Menon y Menon, 1997; Banerjee, Iyer y Kashyap, 2003; González y González, 2005; Rivera y Molero, 2006), se han considerado en nuestro modelo determinados factores

que pueden fomentar la implantación de estrategias de marketing medioambiental por parte de las empresas. Concretamente, esta investigación considera que tanto la presión pública y social, las expectativas de lograr ventajas con este tipo de acciones y el compromiso de la dirección con los problemas medioambientales pueden afectar tanto a la orientación como a las estrategias de marketing medioambiental desarrolladas por las empresas. Además, la implantación de estrategias de marketing medioambiental va a estar influida por la propia orientación que la empresa adopte hacia estas cuestiones, por la intensidad competitiva que se percibe en el mercado en el que la empresa opera y por las barreras que se perciben a esta implantación. Finalmente, esta investigación considera que el compromiso de los directivos con estas cuestiones va a depender de la presión pública y social que se percibe con estas causas y de las expectativas que los mismos tienen por mejorar su posición competitiva como resultado de adoptar estrategias medioambientalmente proactivas.

Las demandas de los consumidores en particular, y de la sociedad en general, suponen una fuerza externa capaz de afectar al grado de implantación de una mentalidad ecologista dentro de la orientación y estrategias de la empresa. En concreto, este factor puede influir en la estrategia de la empresa en dos direcciones. Por un lado, provocando que las empresas se vean obligadas a proyectar una imagen socialmente más concienciada con los aspectos de índole ecológica (Day y Nedungadi, 1994). Y, por otro lado, las organizaciones pueden considerar la posibilidad de llevar a cabo determinadas acciones con el objetivo de identificar segmentos de mercado más proclives a adquirir bienes y servicios ecológicos y ofrecer una línea de productos específica para estos nichos. Los consumidores de estos segmentos se caracterizan por una mayor predisposición a hacer un esfuerzo económico por adquirir productos menos impactantes y por estar dispuestos a dejar de comprar, o incluso a boicotear, a empresas menos respetuosas con el medio ambiente (Menon, Menon, Chowdhury y Jankovich, 1999). Por tanto, se propone que:

H1) *La presión pública y social está positivamente relacionada con la estrategia de marketing medioambiental de la empresa.*

H2) *La presión pública y social está positivamente relacionada con la orientación medioambiental de la empresa.*

La búsqueda por mejorar la competitividad, y por tanto los resultados económicos de las empresas, puede conducir a que éstas transformen su actividad productiva de acuerdo con los criterios ambientales (Bansal y Roth, 2000). De esta forma, el lanzamiento de productos más

respetuosos con el entorno puede contribuir a la creación de nuevos mercados que ayuden a la empresa a incrementar su cuota de mercado satisfaciendo las necesidades de segmentos que valoran los atributos ecológicos de esta oferta (Roy, 1999). Además, las empresas pueden adoptar programas de marketing ecológico con el objetivo de implantar una filosofía de reducción y racionalización de los recursos capaz de mejorar los costes de la producción. Esta reducción de los costes de producción obedece a una mejora de la productividad de los recursos en general, que puede conseguirse mediante mejoras derivadas de determinados cambios en los procesos, productos y sistemas de distribución (Porter y van der Linde, 1995). A la luz de estos argumentos, proponemos que:

H3) *Las expectativas que tiene la empresa de lograr ventajas competitivas están positivamente relacionadas con su estrategia de marketing medioambiental.*

H4) *Las expectativas que tiene la empresa de lograr ventajas competitivas están positivamente relacionadas con su orientación medioambiental.*

La sensibilización de los propios directivos con determinadas causas sociales puede provocar que la organización decida iniciar determinadas estrategias de índole ecologista. En general, este efecto puede ser mayor en empresas pertenecientes a industrias muy contaminantes, sometidas a un mayor escrutinio por parte de los agentes gubernamentales, y en las que los directivos se mostrarán más proclives a considerar el medio ambiente en su gestión (Banerjee, 1998). Además, directivos de carácter emprendedor e innovador, comprometidos con la problemática social y que acuden a múltiples fuentes de información provenientes de fuentes externas a la empresa, van a mostrarse menos reacios a desarrollar un compromiso con el medio ambiente y, por tanto, a implementar estrategias medioambientales (Robin y Reidenbach, 1987; Menon y Menon, 1997). Así, establecemos que:

H5) *El compromiso de la dirección con las cuestiones medioambientales está positivamente relacionado con la estrategia de marketing medioambiental de la empresa.*

H6) *El compromiso de la dirección con las cuestiones medioambientales está positivamente relacionado con la orientación medioambiental de la empresa.*

Además, los otros tres antecedentes comentados anteriormente pueden ejercer un efecto positivo sobre la concienciación medioambiental del equipo directivo. La implicación y vinculación de éstos con la protección del medio ambiente puede ser más intensa en aquellas firmas que perciben la presión social como una amenaza para la supervivencia de su empresa,

o para aquellas cuyo segmento principal de consumidores está muy concienciado con el medio ambiente (Taylor y Welford, 1993; Drumwright, 1994; Starik y Rands, 1995). Además, según sugieren Rivera y Molero (2006), cuanto mayores sean los beneficios que se perciben de la implantación de estrategias de marketing medioambiental, más numerosos serán los mecanismos que los directivos pongan en marcha con el objetivo de llevar a cabo este tipo de estrategias. Por ello, se proponen las siguientes hipótesis:

H7) *La presión pública y social está positivamente relacionada con el compromiso medioambiental de los directivos.*

H8) *Las expectativas que tiene la empresa de lograr ventajas competitivas están positivamente relacionadas con el compromiso medioambiental de los directivos.*

Tal y como afirman Banerjee *et al.* (2003) el aprendizaje organizacional sobre las cuestiones medioambientales supone la disseminación de información y conocimiento medioambiental a través de todas las funciones de la empresa. El hecho de integrar los valores medioambientales dentro de la propia cultura empresarial va a afectar en la probabilidad de que, en términos generales, la empresa se muestre más dispuesta a desarrollar estrategias medioambientales. En esta línea, la decisión de adoptar sistemas de gestión basados en los impactos medioambientales que la actividad empresarial provoca, va a afectar positivamente a la probabilidad de que las empresas consideren la posibilidad de implantar otra serie de medidas voluntarias relacionadas con el diseño de productos más ecológicos, sistemas de distribución inverso y reciclado y determinadas prácticas asociadas con el control de los desechos (Sroufe, 2003). Análogamente, Langerak *et al.* (1996) establecen que las propias normas y valores medioambientales que han sido aceptados dentro de la idiosincrasia de la compañía podrían directamente determinar la naturaleza y alcance de las estrategias de marketing medioambiental. Dado que la incorporación de estos valores supone para la empresa una nueva forma de afrontar su relación con el entorno, se genera una necesidad por contratar personal especializado en este campo. Este personal más cualificado e informado sobre las mejoras prácticas medioambientales dentro la industria puede ser capaz de aportar soluciones a la función del marketing contribuyendo al desarrollo de programas de marketing medioambiental a fin de mejorar la competitividad de la empresa.

De esta forma, podemos proponer la siguiente hipótesis en relación con la orientación medioambiental de la empresa:

H9) *La orientación medioambiental de la empresa está positivamente relacionada con la implantación de estrategias de marketing medioambiental.*

Cabe destacar, por otra parte, que existen otro tipo de factores que pueden determinar específicamente el grado de adopción de estrategias de marketing medioambiental. En este sentido, la intensidad competitiva del mercado en que la empresa opera puede considerarse como un factor de su economía externa susceptible de motivar un comportamiento emprendedor de la misma con las causas ecológicas. En mercados donde la competencia es muy intensa, se va a exigir a los directivos un elevado esfuerzo por diferenciar los productos de las marcas que gestionan (Day y Nedungadi, 1994). Además, bajo condiciones de alta intensidad competitiva, las empresas que no están orientadas al mercado van a tener unos resultados inferiores a los de sus competidores (Jaworski y Kohli, 1993). Por tanto, dado que el factor medioambiental puede ser un recurso de cara a diferenciar la oferta de la empresa en el mercado que da valor a estos aspectos, consideramos que en entornos altamente competitivos, los competidores se esforzarán por implementar estrategias medioambientales de marketing para estar a la cabeza del mercado. De esta forma, proponemos que:

H10) *La intensidad competitiva del mercado en el que opera la empresa estará positivamente relacionada con el desarrollo de su estrategia de marketing medioambiental.*

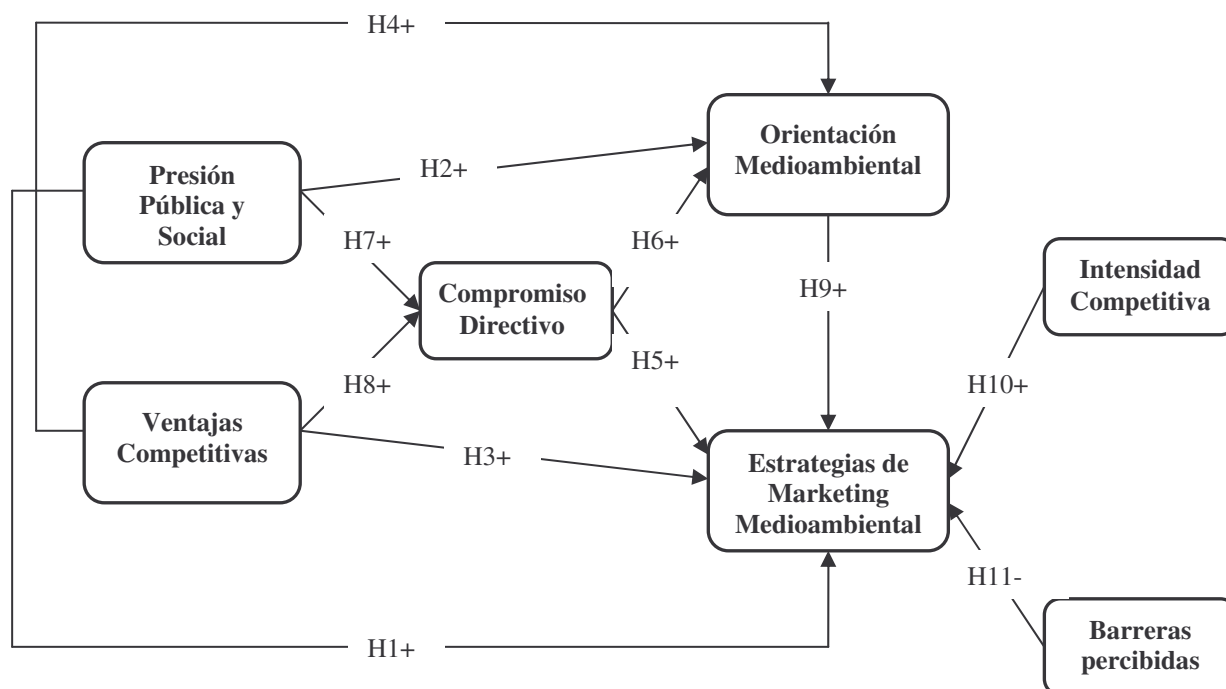
Por último, cabe destacar que pueden existir diversas barreras a la implantación de los programas de marketing ecológico (Rivera y Molero, 2006). La percepción y el conocimiento de estos obstáculos pueden influir en las decisiones relativas a la gestión de la empresa con el medio ambiente. Según Post y Altman (1994), a menudo, las empresas se enfrentan a barreras internas o externas que pueden imposibilitar la adopción de estrategias medioambientales. Éstas, pueden ser de naturaleza muy diversa, desde obstáculos internos relacionados con la reticencia al cambio expresada por parte de los empleados, hasta el gran volumen de inversión que requiere la implantación de determinadas tecnologías. Por tanto, establecemos que:

H11) *Las barreras percibidas a la implantación de estrategias medioambientales están negativamente relacionadas con el desarrollo de su estrategia de marketing medioambiental.*

Por tanto, y una vez se han revisado los principales trabajos que analizan los principales factores determinantes del comportamiento medioambiental de las empresas, la figura 1 presenta un modelo conceptual de la orientación y marketing medioambiental en las

organizaciones. Para ser precisos, este esquema integra los diversos factores que motivan a las empresas a considerar estas cuestiones en su orientación y estrategias medioambientales.

Figura 1. Orientación y Marketing Medioambiental: Factores de presión



4. Metodología

Para contrastar las hipótesis que esta investigación plantea, consideramos una población de empresas industriales dentro de un entorno nacional, con el objeto de desarrollar un estudio de mercado. En concreto, nos dirigimos a aquellas empresas españolas que cumpliesen con las siguientes condiciones: en primer lugar, las empresas de nuestra población objeto debían presentar un tamaño mínimo de 150 empleados puesto que, de acuerdo con los informes de la Fundación Entorno (2006), las organizaciones de menor tamaño consideran que el efecto que estas prácticas pueden tener sobre su imagen es limitado ya que estos beneficios se asocian con políticas más amplias de carácter social; en segundo lugar, nos centramos en aquellas industrias cuya actividad está fundamentada en un proceso de transformación de inputs a outputs, eliminando de la base de estudio aquellas empresas de los sectores primarios y de servicios en las que no se acomete un proceso de manufactura. En la

tabla 1 pueden observarse los principales sectores de actividad a los que se dirigió nuestra investigación de acuerdo con la clasificación nacional de actividades económicas.

De esta forma, la población quedó constituida por un total de 2098 empresas a las que se les envió una carta de presentación en la que se solicitaba su colaboración con la investigación, así como el cuestionario adjunto². Adicionalmente, con el objeto de aumentar la tasa de respuesta y de ofrecer una mayor flexibilidad y comodidad al encuestado, se dio la posibilidad de contestar el cuestionario de forma on-line a través de una página web diseñada para tal efecto. Por otra parte, para mantener la proporcionalidad de la distribución entre la población objetivo y la muestra final, se realizaron dos oleadas de envíos. Finalmente se recibieron un total de 353 cuestionarios validos, lo cual supone una tasa de respuesta del 16,8%.

La distribución porcentual de las empresas por macrosectores se mantiene como se muestra en la tabla 1, donde se compara la población objetivo y la muestra final. Los macrosectores más importantes son el alimentario, seguido por la industria química, el sector del automóvil y la industria metalúrgica. Además, atendiendo a la composición porcentual por macrosectores que se muestra en esa misma tabla, podemos aceptar que la muestra obtenida mantiene su proporcionalidad respecto a la población, lo cual garantiza la representatividad de la muestra.

Respecto a las escalas utilizadas para alcanzar los objetivos de nuestro estudio, hemos empleado diferentes medidas que recogían los conceptos de orientación y estrategia de marketing medioambiental, así como sus factores antecedentes (Anexo). En concreto hemos, tomado los trabajos de Banerjee *et al.* (2003) y González y González (2005) como referencias básicas para desarrollar nuestras escalas de medida. Además, para medir el concepto de “*barreras a la implantación*” se tomó la escala empleada por Rivera y Molero (2006), mientras que para medir la intensidad competitiva del mercado empleamos la escala de Jaworsky Kohli y (1993) cuya traducción se ha empleado en trabajos como los de Barroso, Martín y Rodríguez-Bobada (2005).

No obstante, dada la gran escasez de estudios empíricos dedicados al análisis del marketing medioambiental desde el punto de vista de la empresa, algunas de las variables propuestas en el modelo no contaban con escalas validadas que pudiéramos utilizar en nuestra

² La carta fue remitida al responsable de medio ambiente de la empresa por considerarse que la persona encargada de estas tareas podría tener un mayor conocimiento de las cuestiones planteadas en nuestra investigación.

investigación. Por tanto, debido a esta carencia, se planteó la posibilidad de realizar un estudio cualitativo previo. El objetivo de éste fue el de recabar una información relativa a las motivaciones, estrategias y resultados del marketing medioambiental capaz de plasmar la realidad empresarial en relación con estos aspectos. De esta forma, la información obtenida en el análisis cualitativo sirvió para diseñar una escala “*ad-hoc*” capaz de medir la variable “*estrategia de marketing medioambiental*” de nuestro modelo y para la que no se encontraron escalas satisfactorias en la literatura previa.

Tabla 1. Composición porcentual de la muestra y población por macrosectores

CNAE	Sector de Actividad	Población (%)	Muestra (%)	CNAE	Sector de Actividad	Población (%)	Muestra (%)
15	Alimentación y bebidas	16,2	15,8	28	Productos metálicos	7,3	7,7
16	Industria del tabaco	0,3	0,3	29	Maquinaria y equipo mecánico	5,8	7,4
17	Industria textil	3,3	2,6	30	Máquinas de oficina e informática	0,4	0,6
18	Confección y peletería	1,6	0,3	31	Maquinaria y material eléctrico	4,3	5,7
19	Preparación curtidos y cuero	0,6	0	32	Material electrónico	1,9	2
20	Industria de la madera y corcho	1,6	2,6	33	Instrumentos médicos y de precisión	1,2	2
21	Industria del papel	2,7	3,4	34	Vehículos de motor y remolques	7,7	8,5
22	Edición, artes gráficas	5,0	1,7	35	Otro material de transporte	2,2	2
23	Coquerías, refino y combustibles	0,2	0,6	36	Fabricación de muebles	2,6	2
24	Química	12,1	10,9	37	Reciclaje	0,4	0,9
25	Caucho y plástico	5,1	6	40	Producción, Dtbón., de gas, vapor...	2,0	1,4
26	Otros productos minerales	8,3	9,2	41	Captación, depuración de agua	2,2	1,4
27	Metalurgia	5,0	4,3				

5. Validación de las escalas

Para proceder al análisis de validación de las escalas, se realizaron sendos análisis factoriales exploratorio y confirmatorio utilizando los paquetes estadísticos SPSS 12.0 y EQS 6.1.

El proceso de validación comenzó con los análisis factoriales exploratorios de las escalas de medida que permiten conocer la fiabilidad de las mismas mediante el análisis del alpha de Cronbach y de la correlación de cada uno de los ítemes con el resto de la escala. Concretamente, siguiendo las recomendaciones de Nunnally (1978) y Peter (1979), se decidieron eliminar de la escala aquellos ítemes que, o bien no superaban el valor mínimo recomendado de 0,7, o bien presentaban una correlación con el resto de la escala inferior a 0,3. De acuerdo con estas restricciones se eliminaron los ítemes PPS2, PPS4, B6 e IC6 por no cumplir alguna de estas condiciones (Anexo).

Una vez realizado el análisis de fiabilidad se estudió la dimensionalidad de las escalas. En este caso, las cargas factoriales asociadas a cada uno de los ítemes fueron significativas (> 0.5) y los parámetros de los test de Kaiser-Meyer-Olkin y de esfericidad de Bartlett estaban dentro de los valores requeridos, lo cual justifica la aplicación de esta técnica factorial. Los resultados confirmaron que las escalas que miden los conceptos de presión pública y social, compromiso directivo, ventajas competitivas e intensidad competitiva presentaban una única dimensión, mientras que las escalas de la estrategia de marketing medioambiental y las barreras a la implantación eran de carácter bidimensional. Cabe destacar que, durante esta etapa, también se decidió eliminar el ítem EMM8 por presentar una carga factorial superior a 0,5 en los dos factores obtenidos durante este análisis factorial y evitar, así, problemas posteriores. Además, la varianza explicada para cada factor fue, en todos los casos, superior o cercana al 50%.

La primera dimensión obtenida en la estrategia de marketing medioambiental se denominó “*variables estratégicas del marketing medioambiental*” (formada por los ítemes EMM1, EMM2, EMM5, EMM6 y EMM7). Esta escala recoge estrategias de marketing medioambiental cuya capacidad para reducir el impacto medioambiental de la empresa es muy elevada y, además, se trata de actividades orientadas al largo plazo ya que implican decisiones relativas al diseño de los productos, de sus envases y de sus materiales. El segundo factor recibió el nombre de “*variables tácticas del marketing medioambiental*” (formada por los ítemes EMM3, EMM4, EMM9, EMM10, EMM11, EMM12, EMM13 y EMM14) y recoge actividades del marketing medioambiental relacionadas con la función de comunicación de la empresa y con la comercialización de productos ecológicos. Respecto a las barreras, la primera dimensión se denominó como “*barreras técnicas*” (formada por los ítemes B1, B2 y B3) ya que incluye los obstáculos relativos a la falta de información, la falta de recursos y la falta de soluciones técnicas. La segunda se denominó “*barreras internas*”

(formada por los ítems B4 y B5) e integra obstáculos relativos a la falta de apoyo de la gerencia y el escaso apoyo financiero.

Una vez llevado a cabo el análisis factorial exploratorio y analizada la dimensionalidad de las escalas, se procedió a realizar un análisis factorial de tipo confirmatorio para lo cual se siguieron las recomendaciones de Jöreskog y Sörbom (1993) y Blesa, (2000). Los resultados de este análisis recomendaron eliminar el ítem VC5 de las escala “*ventajas competitivas*”, los ítems EMM11, EMM12 de la escala de “*estrategias de marketing medioambiental*”, los ítems IC2, IC3, IC4 e IC5 y los ítems B1, B3 y B6 porque su R^2 era inferior al 40%. Con ello, la bondad de ajuste del análisis confirmatorio final mejoró sustancialmente respecto a la inicial.

Además, se estableció como criterio adicional de eliminación de indicadores la calidad del ajuste, situándose los valores del RMSEA, CFI, CFI-robusto y el test de la Chi-cuadrado dentro de los límites establecidos por la literatura (Hair *et al.*, 1999) ($\chi^2 = 1221$ g.l = 528 $p < 0.000$; CFI = 0,921; IFI = 0,28; RMSEA = 0,061).

A partir de dicho modelo se analizó la fiabilidad definitiva de las escalas a través de los estadísticos presentados en la tabla 2. Como se observa en dicha tabla, la fiabilidad final de las escalas es muy satisfactoria porque todos los coeficientes alcanzan o superan los parámetros óptimos establecidos. En relación con la validez de las escalas y del modelo, se puede afirmar que se cumple, puesto que todos los indicadores presentan cargas al factor superiores al 50% (validez convergente) y, además, no se encontró el valor 1 en los intervalos de confianza de las correlaciones estimadas para cada par de dimensiones (validez discriminante).

Tabla 2. Fiabilidad final

FIABILIDAD FINAL	PPS	EVC	CD	OM	VEMM	VTMM	BTEC*	BINT	IC*
Alpha de Cronbach (α)	0,864	0,895	0,888	0,932	0,817	0,852		0,772	
Fiabilidad Compuesta	0,729	0,832	0,745	0,844	0,755	0,802		0,698	
Análisis de la varianza Extraída	0,473	0,414	0,495	0,474	0,381	0,367		0,536	

Nota 1: PPS: Presión Pública y Social; EVC: Expectativas de lograr Ventajas Competitivas; CD: Compromiso de la Dirección; OM: Orientación Medioambiental; VEMM: Variables Estratégicas del Marketing Medioambiental; VTMM: Variables Tácticas del Marketing Medioambiental; BTEC: Barreras Técnicas Percibidas; BINT: Barreras Internas Percibidas; IC: Intensidad Competitiva. (*) escalas con un solo indicador.

Nota 2: La fiabilidad compuesta es otra medida de la coherencia interna de las escalas. Su valor óptimo se sitúa por encima de 0.70 (Hair *et al.*, 1999) pero se permite cierta flexibilidad en la interpretación de este indicador (Del Barrio y Luque, 2000). El valor de la varianza extraída, permite conocer que parte de la varianza en los ítems es explicada por la variable latente. Sus valores óptimos se sitúan por encima del 0.50 (Del Barrio y Luque, 2000).

Una vez que el modelo de medida global ha sido ratificado por los análisis factoriales confirmatorios y por la fiabilidad y validez final, a continuación, se aplicó un análisis de ecuaciones estructurales con el paquete estadístico EQS en su versión 6.1.

6. Análisis de los resultados: contraste de hipótesis

En el análisis de ecuaciones estructurales se emplearon como variables input las dimensiones obtenidas en el análisis factorial confirmatorio previo. De esta forma, y tal y como queda reflejado en las hipótesis de este trabajo, el objetivo del análisis causal se centra en conocer si determinadas variables, como la presión pública y social, el compromiso directivo y las expectativas de lograr ventajas competitivas, influyen en la implantación de una orientación medioambiental dentro de la cultura de la empresa. Además, se estudia si estas mismas variables van a influir en el grado de desarrollo de estrategias de marketing medioambiental. Estas estrategias, a su vez, van a estar determinadas por la intensidad competitiva del mercado en el que opera la empresa, por las barreras percibidas a la implantación de este tipo de actividades y por la propia orientación medioambiental de la organización. Para ello se ha aplicado un análisis de ecuaciones estructurales mediante el programa estadístico EQS 6.1 para Windows.

Las variables dependientes de nuestro modelo son, por tanto, la orientación medioambiental de la empresa, de carácter unidimensional y las estrategias de marketing medioambiental que presentan dos dimensiones: las variables estratégicas del marketing medioambiental; y las variables tácticas del marketing medioambiental. Por otro lado, las variables independientes son la presión pública y social, las expectativas de obtener ventajas competitivas, el compromiso de la dirección, la intensidad competitiva, las barreras a la implantación en sus dos dimensiones y la propia orientación medioambiental. Además, la variable “*compromiso de la dirección*” también actúa como variable dependiente cuanto se analiza la influencia de la presión pública y social y de las expectativas de lograr ventajas competitivas sobre la misma.

La tabla 3 presenta los resultados del modelo de ecuaciones estructurales que se presentó en la figura 1. En particular, recoge los coeficientes de regresión estandarizados y su t-valor y la bondad de ajuste del modelo causal. Debido a que el ajuste global del modelo estructural es adecuado de acuerdo con los límites que establece la literatura previa, se dio por finalizado el proceso y, a continuación, se comentan los resultados obtenidos.

En primer lugar, cabe destacar que la presión ejercida por parte de la sociedad y de los clientes de la empresa en sus demandas por conseguir productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente tienen un efecto significativo sobre el grado de implantación de estrategias medioambientales. Es decir, el marketing medioambiental trata de responder a estas demandas y especificaciones concretas de los clientes, sobre todo a nivel estratégico,

adaptando la oferta comercial de la empresa a estos requerimientos. Por tanto, podemos afirmar que se cumple la hipótesis 1 del trabajo. No obstante, este efecto no es significativo en el caso de la orientación medioambiental, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis 2. Esto es, el clima social que actualmente existe en favor de la protección del medio ambiente no conduce al hecho de que las empresas decidan reorientar su cultura corporativa hacia estos valores. Estos resultados sugieren la idea de que las empresas que son conscientes de que sus clientes esperan que su actividad sea respetuosa con el medio ambiente, no tienen porqué incorporar con mayor probabilidad el factor medioambiental en sus valores internos y en la imagen que presentarán ante el resto de sus *stakeholders*, pero este hecho sí que favorecerá la implantación de estrategias medioambientales a nivel de marketing para adaptar su oferta a los requerimientos de los clientes.

En segundo lugar, parece evidente que las expectativas de lograr ventajas con este tipo de estrategias conducen a la implantación de una mentalidad proactiva dentro de la empresa, lo cual se refleja en su orientación y marketing medioambiental. Atendiendo a las hipótesis 3 y 4 de este trabajo, los coeficientes positivos indican la influencia de estas variables sobre la orientación medioambiental y las variables estratégicas y tácticas del marketing medioambiental. Cabe destacar que este efecto es mayor sobre la orientación y sobre las variables tácticas, lo cual sugiere que las empresas son conscientes de que técnicamente este tipo de estrategias pueden reportar importantes ventajas de cara a diferenciar la imagen y la reputación de la organización en relación con el resto de la competencia.

En tercer lugar, encontramos que el compromiso de la dirección con estas causas no lleva a una mayor implantación de estrategias de marketing medioambiental, si bien es cierto que el proceso de reorientación de todos los sistemas directivos sí que obedece a esta mayor concienciación. Es decir, la orientación que tome la empresa en sus relaciones con el entorno va a depender en gran medida de la actitud de los directivos, pero no va a determinar este comportamiento en el plano estratégico ya que en el mismo pueden influir otra serie de factores. Por tanto, ello nos lleva a rechazar la hipótesis 5 y a aceptar la hipótesis 6 de nuestra investigación.

Además, el compromiso de la alta dirección con el medio ambiente viene determinado principalmente por la presión que recibe por parte de los diferentes *stakeholders* de la comunidad y de los clientes y, en menor medida, por la confianza que los gestores tienen en que el marketing medioambiental pueda reportar beneficios para la empresa. Así, atendiendo a la información de la tabla 1, podemos aceptar las hipótesis 7 y 8 de nuestro trabajo.

Como era esperable, la decisión de desarrollar estrategias de marketing medioambiental depende en gran medida de la propia orientación que la empresa adopte con el entorno natural, de forma que se acepta la hipótesis 9. Lógicamente, en empresas donde la protección del medio ambiente forma parte de los objetivos corporativos, y en donde se trata de diseminar la importancia del mismo entre los trabajadores y departamentos de la organización, es más probable que los gestores de marketing se muestren menos reacios a diseñar este tipo de actividades. En empresas con una cultura medioambiental menos desarrollada va a costar más desempeñar iniciativas de carácter voluntario pues la inercia de estas actividades, para este tipo de empresas, suele depender de lo que la legislación requiere.

Respecto al efecto de la intensidad competitiva sobre el desarrollo de estrategias de marketing medioambiental, encontramos que no existe un efecto significativo sobre las variables estratégicas del marketing, a pesar de que este efecto sí es significativo, pero de signo contrario al esperado, en relación a las variables tácticas, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 10. En relación a las barreras percibidas, es importante señalar que los resultados contradicen, en parte, lo que se esperaba. Las barreras de tipo interno, esto es, el escaso apoyo de la dirección y la falta de recursos financieros, no tienen un efecto significativo sobre el marketing medioambiental, mientras que sí existe este efecto en el caso de las barreras asociadas a los recursos técnicos necesarios para su desarrollo. Ello nos lleva a rechazar la hipótesis 11.

Tabla 3. Información del modelo causal

Hipótesis	Coefficientes Estandarizados (t)	Hipótesis	Coefficientes Estandarizados (t)
H _{1a} (PPS =>VEMM)	0,353 (5,65*)	H _{9a} (OM=>VEMM)	0,363 (4,08*)
H _{1b} (PPS =>VTMM)	0,155 (2,87*)	H _{9b} (OM =>VTMM)	0,535 (8,78*)
H ₂ (PPS =>OM)	0,069 (1.13)	H _{10a} (IC =>VEMM)	-0,008 (-0,58)
H _{3a} (EVC=>VEMM)	0,179(3,42*)	H _{10b} (IC =>VTMM)	-0,135 (-2,55*)
H _{3b} (EVC =>VTMM)	0,250 (5,09*)	H _{11a} (BTEC =>VEMM)	0,137 (3,38*)
H ₄ (EVC =>OM)	0,221 (5,26*)	H _{11b} (BINT =>VEMM)	-0,020(-0,194)
H _{5a} (CD=>VEMM)	-0,056 (-0,604)	H _{11c} (BTEC =>VTMM)	0,174 (3,37*)
H _{5b} (CD =>VTMM)	-0,039 (-0,467)	H _{11d} (BINT =>VTMM)	0,011(0,228)
H ₆ (CD =>OM)	0,664 (9,59*)	Bondad del Ajuste:	
H ₇ (PPS =>CD)	0,616 (11,86*)	RMSEA = 0,069	
H ₈ (EVC =>CD)	0,116 (2,28*)	$\chi^2 = 1463,52$	g.l. = 548
		CFI = 0,906	IFI = 0,906

Nota: Las hipótesis 1, 3, 5, 9 y 10 se han dividido en dos sub-hipótesis puesto que la variable “estrategias de marketing medioambiental” es de carácter bidimensional. La hipótesis 11 se ha dividido en cuatro sub-hipótesis ya que la variables “barreras percibidas” y “estrategias de marketing medioambiental” eran de carácter bidimensional.

Nota: * indica significatividad al 1%.

Nota: ver nota al pie de la tabla 2.

7. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La preocupación que actualmente la sociedad está viviendo en torno a las consecuencias futuras que algunos problemas medioambientales como el cambio climático pueden traer consigo, ha provocado que se recobre el debate del papel de la industria como unos de los principales responsables de esta situación. Es cierto que desde los años 80 las empresas, sobre todo de los países industrializados, parecen haber empezado a reducir sus emisiones ambientales como consecuencia de la proliferación de leyes dirigidas para tal efecto. Sin embargo, en los últimos años, parece apreciarse un cierto afán por reorientar las actividades económicas por parte de las empresas puesto que, éstas, son cada vez más conscientes de la capacidad que este tipo de acciones tienen para generar beneficios y mejorar su posición competitiva en los mercados.

No obstante, este cambio no puede ser inmediato ya que suele requerir de un complejo proceso de transformación de la cultura de toda la empresa, de forma que se abracen estos valores y principios ecologistas desde los niveles más superiores de la organización jerárquica. Además, no sólo el hecho global de que en la actualidad la sociedad está más concienciada con estos aspectos ha motivado la reacción por parte de las empresas. De una forma más particular, el surgimiento de un segmento de consumidores más informados, con unos hábitos de compra y de consumo orientados hacia la sostenibilidad y con un gran poder adquisitivo, ha seducido a algunas empresas a adaptar su oferta comercial a estas nuevas tendencias del mercado. De esta forma, han aparecido en los lineales nuevos productos publicitados bajo los argumentos de “ecológico”, “verde” o “sostenible” y las empresas se han esforzado por hacer saber a sus clientes que sus actividades productivas están certificadas medioambientalmente.

En este contexto, el interés de este trabajo estriba en identificar aquellos factores del entorno interno y externo de las empresas que han motivado a éstas a: por un lado, abrazar una orientación empresarial comprometida con el entorno natural; y, por otro lado, a desarrollar estrategias de marketing medioambiental. Para tal propósito, se diseñó un estudio de mercado cuya población objetivo estaba compuesta por empresas manufactureras (o empresas cuya actividad principal supone la transformación de una serie de inputs o materias primas en outputs) del territorio español, con un tamaño de, al menos, 150 trabajadores.

Los resultados evidencian que las principales razones por las que las empresas deciden abrazar las cuestiones medioambientales dentro de su filosofía de actuación son de carácter interno. Por un lado, este proceso de adopción se acomete porque existe la percepción por parte de la gerencia de que ello conducirá a la empresa a mejorar sus resultados económico-financieros. Por otro lado, y puede considerarse como la principal razón, las empresas orientan su actividad hacia el medio ambiente porque los directivos muestran un compromiso hacia tales cuestiones. Así, atendiendo a los resultados que se han obtenido en este trabajo, podemos afirmar que si los gerentes de las empresas comparten estos valores y principios de respeto al entorno, ello se traducirá en un interés por trasladar estas cuestiones dentro de la forma de actuar de la empresa. Por tanto, cuanto mayor sea el conocimiento y compromiso de los directivos sobre estas cuestiones, y lógicamente cuanto mayor sea su poder dentro de la empresa, más posibilidades habrá de que la empresa decida adoptar una cultura interna que fomente el respeto al medio ambiente entre sus departamentos y empleados. En este sentido, una de las estrategias a seguir por parte de la empresa, de cara a mejorar su gestión medioambiental, es contratar a profesionales que, específicamente, dediquen su actividad a estas cuestiones. Generalmente, las empresas suelen integrar esta figura dentro de los departamentos de calidad, ingeniería o prevención de riesgos y no existen profesionales con capacidades técnicas adecuadas o la formación necesaria para mejorar la performance medioambiental de las mismas. No obstante, tal y como señala Aragón (2004), el tener tal figura no garantiza una mayor responsabilidad medioambiental ni importantes avances, se requiere también que la empresa otorgue a estos responsables de suficientes facultades y recursos que deberán ser compartidos con otras unidades operativas de la empresa.

Otro de los resultados que se desprende de esta investigación radica en el hecho de que las diferentes actividades que comprenden el concepto de marketing medioambiental se agrupan en dos constructos o dimensiones. Por un lado, encontramos una serie de variables de carácter estratégico que deben ser consideradas desde un punto de vista centrado en el medio o largo plazo. Son actividades capaces de reducir el impacto medioambiental que la actividad económica de la empresa tiene sobre el medio ambiente y tienen que ver con los siguientes aspectos: el diseño de productos, envases y embalajes; la utilización de sistemas de distribución inversa; y la utilización de materiales reciclables tanto en los productos como en los envases y embalajes. Por otro lado, la segunda dimensión del marketing medioambiental está formada por actividades susceptibles de ser modificadas en un plazo más breve de tiempo, pero que, por si mismas, no tienen capacidad de reducir las emisiones contaminantes

derivadas del proceso productivo de la empresa. Se trata de acciones orientadas más a comercializar productos ecológicos y a comunicar este compromiso medioambiental de cara al exterior, tanto a los mercados, como a la sociedad y al resto de *stakeholders* clave. Los ítemes que componen esta dimensión tienen que ver con los siguientes aspectos: el desempeño de investigaciones para detectar las necesidades ecológicas de los mercados; la introducción de marcas verdes; el patrocinio o mecenazgo de actividades u organizaciones medioambientales; la consideración de las cuestiones medioambientales en la política de precios; y, la proporción de información ecológica a los mercados. Se percibe por tanto, tal y como señalan algunos autores como Menon y Menon (1997), Menon *et al.* (1999), y Banerjee *et al.* (2003), que las empresas diferencian entre aquellas herramientas del marketing mix de la empresas de carácter estratégico cuya implantación requiere de modificaciones complejas de sus sistemas productivos, y las tácticas orientadas a mejorar la imagen de la organización en los mercados en los que opera. Las primeras, permiten mejorar la performance medioambiental de la firma pero, además, tienen un alto potencial de cara a mejorar los resultados operativos en términos de calidad, costes y flexibilidad de los procesos productivos. Las segundas, no permiten por si mismas reducir las emisiones contaminantes, pero si pueden ser utilizadas con el objetivo de construir una reputación externa que refleje la sensibilidad de la empresa con el medio ambiente y para captar a los segmentos de mercado formados por los consumidores ecológicos de forma que se mejoren los resultados comerciales. De esta forma, la empresa debe ser consciente de que la utilización de las herramientas tácticas sin un soporte estratégico que respalde una cierta coherencia puede conducir a la empresa a lo que Crane (2000) denomina “*green backlash*” y que expresa la falta de credibilidad o desconfianza hacia los productos verdes. Por otra parte, la utilización de esos argumentos ecológicos en la política de comunicación de la empresa no tiene porque ser siempre positiva ya que su éxito dependerá de las características del mercado y de la intensidad competitiva.

En relación a las motivaciones que conducen a las empresas a trasladar ese compromiso a las actividades que forman parte de la responsabilidad del área de marketing, cabe destacar que la propia orientación se revela como el principal factor impulsor de estas decisiones. En efecto, parece evidente argumentar que cuanto más orientada internamente esté una empresa a mejorar su relación con su entorno, con mayor probabilidad desarrollará actividades voluntarias en este ámbito. Además, una empresa con una cultura medioambientalmente avanzada puede encontrar más facilidades de cara a implantar estrategias de marketing

medioambiental, ya que requieren de una serie de conocimientos y habilidades tácitas que no pueden adquirirse de forma inmediata.

Además, las expectativas de obtener ventajas competitivas también pueden motivar a los directivos a tomar decisiones medioambientales dentro del ámbito del marketing. Este resultado evidencia una cierta evolución en la forma de concebir la relación empresa-medio ambiente por parte de los gestores. Tradicionalmente, el medio ambiente se ha considerado como una potencial amenaza a la competitividad de las empresas. No obstante, en la actualidad, la integración de estos aspectos en la planificación estratégica permite a la empresa desarrollar una serie de capacidades en torno a las cuales alcanzar una serie de ventajas competitivas (Hart, 1995) de forma que aquellas empresas que mejor gestionen estas cuestiones verán sus beneficios maximizados. En este sentido, las variables estratégicas del marketing medioambiental son susceptibles de sentar las bases para mejorar la posición en costes de la organización puesto que son actividades que pueden conducir a reducir las emisiones medioambientales, pero también a reducir el consumo de materias de primas y suministros, a cumplir con los requerimientos, en términos de índices, legislativos, y a reutilizar elementos que antes eran desechados y que, por ser reciclables, pueden ser ahora reincorporados al proceso de producción. Por su parte, las variables tácticas pueden suponer un punto de partida para mejorar la imagen y reputación de la empresa de forma que ello conduzca a conseguir una ventaja en diferenciación.

El último de los factores de presión que empuja a las empresas a desarrollar este tipo de estrategias es la presión de los clientes y de la sociedad. Este resultado confirma que las empresas responden a las necesidades cambiantes de sus clientes adaptando su oferta comercial a las nuevas demandas que los mismos expresan a favor de productos y servicios ecológicos. Cabe destacar que este factor se estima sobre aun más relevancia en los próximos años debido a que, actualmente, la sociedad está inmersa en una nueva etapa en la que las cuestiones medioambientales han vuelto a cobrar una relevancia similar a la de finales de los años 80. Además, la cobertura mediática de estos problemas es mayor gracias a las nuevas tecnologías y la sociedad comienza a expresar una mayor concienciación por las prácticas que, a nivel individual, contribuyen a reducir el impacto medioambiental que se deriva del consumo de bienes y servicios. Por tanto, las empresas deben buscar una reorientación de sus sistemas productivos, directivos y comerciales de forma que se consiga alcanzar esta legitimidad social y no se produzca una penalización en términos de cuota de mercado.

Finalmente, cabe destacar que el compromiso que los directivos expresan con las cuestiones medioambientales depende de las expectativas de lograr ventajas competitivas y, sobre todo, de la presión percibida por parte del entorno. Es decir, los gestores se muestran más sensibilizados a adoptar unos principios de respeto al medio ambiente si se percibe que ello puede ser beneficioso para la empresa y que los clientes de la empresa y la sociedad son cada vez más meticulosos y exigentes a la hora de exigir al frente económico que minimice el impacto que su actividad genera sobre el entorno. Cabe destacar, aunque no se ha analizado en este trabajo, que esta concienciación por parte de los gestores puede deberse al poder coercitivo y sancionador de la regulación medioambiental y que, en consecuencia, afecta a las responsabilidades que se derivan de su gestión sancionando conductas poco sostenibles. En este sentido, el efecto de la legislación medioambiental sobre la conducta de los responsables de las empresas puede ser triple. Por un lado porque las exigencias medioambientales afectan directamente a la naturaleza de la actividad medioambiental de la empresa prohibiendo, por ejemplo, la utilización de determinadas sustancias de carácter dañino para el medio ambiente o el ser humano o la implantación de tecnologías obsoletas. Por otro lado, estableciendo sistemas de responsabilidad civil, administrativa y penal que amplían las multas, sanciones y penas de cárcel para las empresas, o sus responsables, que incumplen la normativa medioambiental. Y, en tercer lugar, indirectamente a través de la imposición de tasas, impuestos y subvenciones que hacen más interesante en términos económicos la implantación de sistemas de gestión medioambiental.

Respecto a los resultados que se han obtenido en relación a las variables “*barreras percibidas*” e “*intensidad competitiva*”, es importante señalar que, al contrario de lo se esperaba, éstas no han tenido un efecto significativo sobre la orientación y estrategias de marketing medioambiental, y si lo ha sido, ha sido del signo contrario al previsto. En referencia a la intensidad competitiva, se encontró que tenía un efecto negativo sobre las variables tácticas del marketing medioambiental. La razón de este resultado podría encontrarse en que en industrias donde la intensidad competitiva es muy alta, las empresas van a destinar más recursos a posicionar su imagen respecto a los atributos tradicionales como calidad, precio, marca, etc., en detrimento del posicionamiento medioambiental. Si la competencia es muy intensa, y el posicionamiento verde todavía no ejerce un efecto determinante sobre los mercados, las empresas pueden percibir que el argumento medioambiental no va a añadir un gran valor al producto, por lo que se prefiere invertir en aspectos que pueden influir sobre los consumidores de una forma más directa. No obstante, tal

y como señalan Langerak *et al.* (1997), en entornos altamente competitivos las empresas pueden desarrollar y lanzar productos verdes con el objetivo de diferenciar su oferta de la del resto de competidores. No obstante, a la hora de posicionar esa oferta la empresa debe tener en consideración otros aspectos como la forma en que se obtiene el beneficio medioambiental y el posicionamiento de la oferta actual (Davids, 1993). Si el cambio del nuevo producto atañe a aspectos secundarios del mismo (como un nuevo envase o cambios en los materiales) la empresa puede hacer hincapié en los atributos ecológicos del mismo, ya que el consumidor no percibirá que dichas modificaciones puedan alterar las características básicas del mismo. Por tanto, el atributo medioambiental dota de un mayor valor añadido a ese producto.

Por otra parte se encontró que las barreras técnicas tenían un efecto positivo sobre las estrategias de marketing medioambiental. El razonamiento de este resultado podría encontrarse en que, ya que este tipo de acciones suelen ser de carácter voluntario, aquellas empresas que han decidido implantar estrategias de marketing medioambiental son más conscientes de los obstáculos que existen para llevar a cabo este cometido, mientras que las empresas de carácter más reactivo no perciben este tipo de barreras puesto que no desarrollan medidas voluntarias. No obstante, esta es una cuestión que puede requerir de nuevas investigaciones futuras.

Respecto a las futuras líneas de investigación, este trabajo se ha centrado en identificar los antecedentes de las estrategias de marketing medioambiental, no obstante, una gran parte de la literatura que analiza la estrategia medioambiental de la empresa se ha centrado en el estudio de los beneficios que se derivan de su aplicación. Por ello, dadas las particularidades que engloba la estrategia de marketing medioambiental de la empresa, consideramos como una potencial línea de investigación el análisis de los beneficios, tanto en términos de costes como de diferenciación, que puede generar la implantación de estas actividades dentro de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Aragón, J.A., Matías-Reche, F. y Senise-Barrio, M.E. (2004). "Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment", *Journal of Business Research*, Vol. 54, pp. 964-975.
- Banerjee, S. B. (1998). "Corporate Environmentalism: Perspectives from Organizational Learning". *Management Learning*, Vol. 29, No. 2, pp. 147-164.
- Banerjee, S. B. (2002). "Corporate Environmentalism. The Construct and its Measurement". *Journal of Business Review*, Vol. 55, pp. 177-191.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S. y Kashyap, R. K. (2003). "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type". *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 106-122.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). "Why Companies go Green: a Model of Ecological Responsiveness". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 717-736.
- Barroso, C., Martín, E., y Rodríguez-Bobada, J. (2005). "Factores Moderadores de la Relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, No. 25, pp. 103-132.
- Blesa, A. (2000). Influencia de la Orientación al Mercado del Fabricante en las Relaciones en el Canal de Distribución. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Chamorro, A. y Bañegil, T. (2006). "Green Marketing Philosophy: A study of Spanish firms with ecolabels", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, pp. 11-24.
- Christmann, P. (2000). "Effects of best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 663-680.
- Coddington, W. (1993). "Environmental marketing: positive strategies for reaching the green consumer". McGraw- Hill, New York.
- Davis, J.J. (1993). "Strategic for environmental advertising". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, n° 2, pp. 19-36.

- Day, G. y Nedungadi, P. (1994). "Managerial Representations of Competitive Advantage". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 31-44.
- Del Barrio, S. y Luque, T. (2000). "Análisis de ecuaciones estructurales" en Luque, T. Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Drumwright, M. E. (1994). "Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Non-economic Buying Criterion", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- Fundación Entorno. (2006). Entorno 2006. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española. Ed.: Fundación Entorno. Madrid.
- González, J. y González, O. (2005). "A Study of Motivations for the Environmental Transformation of Companies", *Industrial Marketing Management*, Vol.34, pp. 462-475.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Hart, S. (1995). "A Natural Resource Based View of the Firm". *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 986-1014.
- Henriques, I y Sadorsky, P. (1999). "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance". *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 87-99.
- Hutchinson A., y Hutchinson F. (1997). "Environmental Business Management". McGraw-Hill: Maidenhead.
- Jaworsky, B. y Kohli, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-40
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Scientific Software International, Chicago. Illinois.
- Kaiser, F., Wölfling, S. y Fuhrer, U. (1999). "Environmental Attitude and Ecological Behaviour". *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 19, pp. 1-19.

- Langerak, F., Peelen, E. y van der Veen, M. (1998). "Exploratory Results on the Antecedents and Consequences of Green Marketing". *Journal of Market Research Society*, Vol. 40, No. 4, pp. 323-335.
- Laroche, M., Bergeron, J. y Barbaro-Forleo, G. (2001). "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 (6), pp. 503-520.
- Menon, A. Menon, A. Chowdhury, J. y Jankovich, J. (1999). "Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 7. No. 2, pp. 1-15.
- Menon, A. y Menon, A. (1997). "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy". *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Enero), pp. 51-67.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, 2ª Edición, Nueva York.
- Ottman, J. A. (1993). "Green Marketing Challenges and Opportunities for the New Marketing Age". NTC Business Books. Chicago, USA.
- Peattie, K. (1995). "Environmental Marketing Management". *Pitman Publishing*, London.
- Peter, J. P. (1979). "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, febrero, pp. 6-17.
- Polonsky, M. J. (1995). "Cleaning up green marketing claims: a practical checklist". En Polonsky, M. J. y Mintu-Wimsatt, A. T. (editores, 1995): *Environmental marketing: strategies, practice, theory and research..* The Haworth Press. Nueva York.
- Polonsky, M. J. y Ottman, J. (1998). "Stakeholders Contribution to the Green New Product Development Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 533-557.
- Porter, M. y van der Linde, C. (1995). "Green and Competitive: Ending the Stalemate". *Havard Business Review*, Septiembre-Octubre, pp. 120-134.
- Post, J.E. y Altman, B.W. (1994), "Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 64-81.
- Rivera, J. y Molero, V. (2006). "El Marketing Medioambiental en las Organizaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, No. 26, pp. 5-46.

- Robin, D. y Reidenbach, E. (1987). "Social Responsibility, Ethic and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 44-58.
- Roy, R. (1999). "Designing and Marketing Greener Products: the Hoover case", en *Greener Marketing: A Global Perspective to Greening Marketing Practice*, 2ª ed., M. Charter y M. J. Polonsky, Sheffield, Uk; Greenleaf Publishing.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). "Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 159-180.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 729-753.
- Sroufe, R. (2003). "Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations". *Product and operations management*, Vol. 12, No. 3, pp. 416-432.
- Starik, M. y Rands, G.P. (1995). "Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystems Perspectives on Ecological Sustainable Organizations", *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 908-935.
- Taylor, G. y Welford, R. (1993). "An integrated Systems Approach to Environmental Management: A case study of IBM (UK)", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 2, No. 3, pp.1-41.
- Wong, V., Turner, W. y Stoneman, P. (2000). "Marketing Strategies and Market Prospects for Environmentally Friendly Consumer Products". *British Journal of Marketing*, Vol. 8, pp. 277-296.

Anexo. Escalas de Medida

PRESIÓN PÚBLICA Y SOCIAL Banerjee <i>et al.</i> (2003) y González y González (2005)	
PPS1. Nuestros clientes sienten que la protección del medio ambiente es una cuestión importante a la que se enfrenta hoy el mundo	
PPS2. La sociedad española está muy preocupada por el deterioro medioambiental ¹	
PPS3. Nuestros clientes exigen, cada vez más, productos y servicios ecológicos	
PPS4. A la sociedad le preocupa, cada vez más, la protección del medio ambiente ¹	
PPS5. Nuestros clientes esperan que nuestra empresa sea respetuosa con el medio ambiente	
COMPROMISO DIRECTIVO Banerjee <i>et al.</i> (2003)	
CD1. El equipo directivo de nuestra empresa está comprometido con la preservación ambiental	
CD2. Los esfuerzos medioambientales reciben el apoyo pleno de la dirección de la empresa	
CD3. El equipo directivo es quien coordina y conduce las estrategias medioambientales de nuestra empresa	
EXPECTATIVAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Banerjee <i>et al.</i> (2003) y González y González (2005)	
EVC1. Nuestra empresa puede obtener ventajas en costes significativas experimentando con formas de mejorar la calidad medioambiental de nuestros productos y procesos	
EVC2. Invirtiendo en investigación y desarrollo sobre productos y procesos más limpios, nuestra empresa puede llegar a ser líder de mercado	
EVC3. Nuestra empresa puede entrar en nuevos mercados rentables adoptando estrategias ambientales	
EVC4. Reducir el impacto medioambiental de las actividades de nuestra empresa conducirá a una mejora de la calidad de nuestros productos y procesos	
EVC5. Las prácticas medioambientales añaden valor a la imagen de los productos de la empresa ²	
EVC6. Las prácticas medioambientales contribuyen a reducir los costes de aprovisionamiento y producción debido a la reducción en el consumo de materiales y energía	
EVC7. Las prácticas medioambientales mejoran la productividad debido a un más eficiente uso de los recursos	
EVC8. Las prácticas medioambientales conducen a ahorros en costes debido al reciclado y reutilización de productos que anteriormente eran desechados	
ORIENTACIÓN MEDIOAMBIENTAL INTERNA Banerjee <i>et al.</i> (2003)	
OM1. Las cuestiones medioambientales son relevantes dentro de la función principal de la empresa	
OM2. En nuestra empresa nos preocupamos por hacer que cada empleado entienda la importancia que el medio ambiente tiene	
OM3. Tratamos de promover la preservación medioambiental como uno de los objetivos principales de la empresa a través de todos los departamentos	
OM4. Nuestra empresa manifiesta una política clara que impulsa la conciencia medioambiental en cada área de operaciones	
OM5. La preservación ambiental constituye una prioridad en nuestra empresa	
OM6. La conservación del medio ambiente es un valor corporativo central en nuestra empresa	

*Nota:*1=Ítem eliminado durante el análisis factorial exploratorio; 2= Ítem eliminado durante el análisis factorial confirmatorio.

ESTRATEGIA DE MARKETING MEDIOAMBIENTAL	
Elaboración propia	
EMM1.	Usar consideraciones ecológicas para el diseño del producto
EMM2.	Usar materiales ecológicos en los envases y embalajes
EMM3.	Desarrollar investigaciones para detectar necesidades ecológicas del mercado
EMM4.	Introducción de marcas “verdes” al mercado
EMM5.	Utilización de envases o containers reciclables o reutilizables en logística
EMM6.	Utilización de materiales reciclables y/o reciclados en los productos
EMM7.	Usar consideraciones ecológicas para la distribución y utilización de sistemas de distribución inversa
EMM8.	Selección de medios de transporte limpios ¹
EMM9.	Proporcionar información ecológica al mercado
EMM10.	Alianzas ecológicas con organizaciones no gubernamentales u otras
EMM11.	Utilizar el argumento medioambiental en su publicidad y/o promociones ²
EMM12.	Usar el Eco-etiquetado ²
EMM13.	Patrocinio o mecenazgo de actividades u organizaciones medioambientales
EMM14.	Considerar las cuestiones medioambientales en la política de precios
INTENSIDAD COMPETITIVA	
Jaworski y Kohli, 1993	
IC1.	La competencia en nuestro sector es intensa
IC2.	Hay muchas “guerras” promocionales ²
IC3.	Las novedades que ofrece un competidor, son imitadas fácilmente por los demás ²
IC4.	La competencia en precios es una característica de nuestro sector ²
IC5.	Nuestra empresa tiene conocimiento de nuevos movimientos competitivos casi todos los días ²
IC6.	Nuestros competidores son relativamente débiles ^{1,3}
BARRERAS PERCIBIDAS	
Rivera y Molero, 2006	
B1.	La falta de información sobre herramientas disponibles ²
B2.	La falta de recursos humanos cualificados
B3.	La falta de soluciones técnicas ²
B4.	La falta de apoyo de la gerencia
B5.	El escaso apoyo financiero
B6.	La baja demanda de productos ecológicos ¹

*Nota:*1=Ítem eliminado durante el análisis factorial exploratorio; 2= Ítem eliminado durante el análisis factorial confirmatorio; 3= Ítem redactado en sentido negativo.