



Elena Fraj
Departamento de
Dirección de Marketing e
Investigación de Mercados
Universidad de Zaragoza
✉
efraj@unizar.es

Marketing y medio ambiente: Una aproximación a la situación de la industria española*

Marketing and the environment: An approach to the situation of the Spanish industry

I. LA IMPORTANCIA DEL MEDIO AMBIENTE PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad, la creciente preocupación de la comunidad internacional y del sector económico por los problemas medioambientales globales ha tenido un claro impacto en la mentalidad de las empresas. En España, como en otros países industrializados, este hecho se ha visto reforzado por la implantación de regulaciones más estrictas dirigidas a minimizar las emisiones contaminantes de las empresas y por el desarrollo de nuevas tecnologías más eficientes que han modificado sustancialmente la manera en que las empresas se relacionan con el medio natural. Este proceso de cambio ha tenido un claro reflejo en la gestión de las empresas españolas que, ante las nuevas oportunidades competitivas que ofrece el medio natural, han comenzado a adoptar posicionamientos medioambientales más innovadores y a integrar estos aspectos en sus estrategias. Este interés ha quedado plasmado en el crecimiento del número de empresas que durante los últimos años han decidido implantar sistemas y normas de certificación medioambiental, como la ISO-14001 o el Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (Giménez, Casadesús y Valls, 2002; del Brío y Junquera, 2004).



Eva Martínez
Departamento de
Dirección de Marketing e
Investigación de Mercados
Universidad de Zaragoza
✉
emartine@unizar.es



Jorge Matute¹
Departamento de
Dirección de Marketing e
Investigación de Mercados
Universidad de Zaragoza
✉
jmatute@unizar.es

CÓDIGOS JEL:
M310, M140

Fecha de recepción y acuse de recibo: 25 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 5 de julio de 2010.
Fecha primera evaluación: 26 de julio de 2010. Fecha de aceptación: 23 de febrero de 2011.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo persigue aproximarse a la realidad del marketing medioambiental en la industria española, identificando, por un lado, las actividades medioambientales que gozan de una mayor aceptación en este sector y, por otro lado, el perfil de empresas más proclives a adoptarlas. Los resultados sugieren que las organizaciones que gozan de una mayor visibilidad son más intensas en el desarrollo de actividades de marketing medioambiental. Además, también se observa que el grado de implantación de modificaciones medioambientales en los procesos internos, relacionados con las actividades logísticas y el diseño del producto, es superior al de las acciones dirigidas al mercado, orientadas primordialmente a la comunicación y promoción de las decisiones medioambientales.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper aims to approach to the reality of the environmental marketing in the Spanish industry, identifying, on the one hand, the most salient green practices in this sector and, on the other hand, the profiles of companies more prone to adopt them. Findings suggest that, in general terms, more socially visible organizations are more interested in environmental marketing practices. In addition, it is also observed that the implementation degree of environmental modifications in internal processes related to logistics and product design is superior to market-directed actions, mainly oriented to promote and communicate the organization's environmental behaviour.

Pero, sin duda, ha sido la evolución de los valores de la sociedad, reflejada en el comportamiento de compra de numerosos individuos que se interesan por el impacto comunitario derivado de sus actos de consumo, lo que ha impulsado una verdadera transformación “verde” del mundo empresarial. En este sentido, los datos del Eurobarómetro (2008) señalan que actualmente cerca del 75% de los europeos están dispuestos a realizar algún tipo de sacrificio monetario para proteger el medio ambiente. Otros sondeos sitúan en un 34% la cifra de consumidores de los países industrializados que efectivamente adquieren bienes y servicios que incorporan algún tipo de valor añadido en términos medioambientales (Manget,

Roche y Münnich, 2009). En España, a pesar de que el segmento de consumidores ecológicos tiene un peso más reducido que en otros países, existe un progresivo desarrollo de sectores que hacen del medio ambiente su razón de ser, como el sector de la agricultura ecológica, el de las energías renovables o el del turismo rural. En otras industrias de mayor peso, la concienciación social con el medio ambiente ha despertado el interés de los responsables de marketing por “lo ecológico”, impulsando la adopción de culturas empresariales y de posicionamientos comerciales basados en la protección del medio ambiente. Por ello, hoy en día muchas empresas consideran el marketing medioambiental no como una decisión de mercado basada en comercializar productos verdes dirigidos a pequeños nichos de consumidores, sino como una filosofía de gestión. Este nuevo enfoque requiere de una reorientación integral de toda la organización, desde su cultura interna hasta las operaciones a nivel de fábrica y la forma de relacionarse en los mercados con clientes y proveedores (Menon y Menon, 1997).

Dada la relevancia que el medio ambiente ha cobrado para el mundo empresarial, y ante los cambios observados en las preferencias de los consumidores, este trabajo persigue aproximarse a la realidad de la empresa española en relación a la aplicación de acciones de marketing medioambiental. En España, a pesar de que muchas empresas parecen haber incorporado los principios de sostenibilidad a nivel corporativo, poco se sabe sobre cómo éstas están aprovechando el tirón de lo ecológico para mejorar sus relaciones con clientes, proveedores y Administraciones Públicas (AENOR, 2008; Fundación Entorno, 2009). Consecuentemente, mediante el

Hoy en día muchas empresas consideran el marketing medioambiental no como una decisión de mercado basada en comercializar productos verdes dirigidos a pequeños nichos de consumidores, sino como una filosofía de gestión

desarrollo de una escala para medir el marketing medioambiental y la realización de un estudio de mercado, este trabajo presenta dos objetivos específicos: en primer lugar, evaluar el grado de integración de los aspectos medioambientales en las actividades de marketing de las empresas de la industria española; y, en segundo lugar, identificar las características que definen a las organizaciones españolas que han adoptado esta visión de empresa.

Para ello, el artículo comienza con una aproximación a la naturaleza y evolución del marketing medioambiental y con una descripción de las principales posturas medioambientales adoptadas por las organizaciones. A continuación se describe el proceso seguido en el diseño de la escala de marketing medioambiental y se explica cómo se desarrolló el estudio empírico. Posteriormente se detallan los principales resultados obtenidos. Dichos resultados conducen a la consideración de una serie de conclusiones y aspectos de interés para los directivos que se introducen en el último epígrafe.

2. MARKETING Y MEDIO AMBIENTE: MÁS ALLÁ DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VERDES

Desde los años 80, década caracterizada por la intensa actividad de agrupaciones y partidos ecologistas, hasta la actualidad, la compleja relación entre marketing y medio ambiente ha evolucionado ostensiblemente. A finales de los 90 muchas empresas pasan de utilizar mensajes ecológicos en sus argumentos de venta, principalmente dirigidos a captar la atención de minoritarios segmentos de mercado, a considerar la sostenibilidad medioambiental como un valor capaz de articular una nueva cultura empresarial (Fuller, 1999). Bien es cierto que, durante todo este tiempo, la confianza de consumidores y empresas en estos posicionamientos ha sufrido severos altibajos, principalmente debido al escepticismo mostrado por los primeros hacia determinadas organizaciones envueltas en malas prácticas y escándalos medioambientales. Se habla incluso de un proceso de *backlash* o de reacción adversa por parte de algunos consumidores que llegaron a mostrar una exacerbada desconfianza hacia los productos verdes (Rowell, 1996). Pero el inicio del siglo XXI ha venido acompañado del despertar de la conciencia ecológica en una gran parte de la sociedad. Los productos ecológicos vuelven a ocupar posiciones prioritarias en los lineales y muchas empresas parecen haber rescatado estos argumentos de venta con el objetivo de reposicionar su imagen y la de sus marcas comerciales. Ac-

PALABRAS CLAVE

Marketing medioambiental, industria española, posturas medioambientales, visibilidad organizacional, posicionamiento

KEY WORDS

Environmental marketing, Spanish industry, environmental attitudes, organizational visibility, positioning

tualmente es frecuente ver como empresas del sector del automóvil, energético o agroalimentario, tratan de ganarse la confianza del consumidor y de diferenciarse de la competencia informando sobre las características medioambientales de sus productos. Un ejemplo de ello es la iniciativa valenciana “*made in green*”, la cual engloba actualmente a más de 50 empresas españolas del sector textil. Esta marca garantiza que los productos que obtienen esta certificación cumplen unos estrictos criterios de respeto al entorno y a los derechos humanos y de los trabajadores (www.madeingreen.com).

En cualquier caso parece bastante evidente que, dentro de su corta existencia, el marketing medioambiental ha sufrido una notable evolución, pasando de ser inicialmente una actividad comercial dirigida a satisfacer las demandas de nichos de mercado, a ser considerado una filosofía de gestión empresarial (Peattie, 2001). Este enfoque se caracteriza por precisar de la reorientación medioambiental de todos los sistemas productivos, directivos y comerciales, y supone la adopción de una visión holística de la organización que implica que todos los departamentos y miembros organizacionales comprendan, compartan y asuman una serie de valores comunes (Rivera, 2007). Así, como filosofía de gestión, el marketing medioambiental engloba una gran variedad de actividades cuya responsabilidad no se limita a la función comercial, sino que otras áreas y departamentos deben intervenir en el diseño, implementación y control de esta estrategia (Chamorro y Bañegil, 2006). De hecho, el interés de las empresas en las cuestiones medioambientales se manifiesta en la forma de concebir sus políticas de producto, precio, distribución y comunicación (DeMoss y Nicholson, 2005). Consecuentemente, podría decirse que la filosofía del marketing medioambiental se refleja en la manera en que las empresas incorporan los aspectos ecológicos dentro de la toma de decisiones relacionadas con: el diseño del producto; el proceso de fijación del precio de los mismos; el tipo de comunicación y promoción que se vaya a realizar de esos productos; y la política de distribución en los mercados a los que se dirige. En relación a la política de producto, las principales decisiones tienen que ver con su diseño y con la estrategia de comercialización. Por un lado, en la actualidad, muchas empresas implementan herramientas como el diseño para el medio ambiente² o el análisis del ciclo de vida del producto, con el objetivo de reducir las externalidades negativas que entrañan la fabricación y el consumo de un bien (Miles y Russell, 1997; Pujari, Wright y Peattie, 2003). Éstas

se caracterizan por intentar identificar, evaluar y eliminar las ineficiencias medioambientales que se derivan de las etapas de producción, venta, uso, consumo y eliminación o retorno de los productos. Por otro lado, la estrategia de comercialización tiene que ver con los productos-mercados objetivo y depende de los objetivos corporativos y recursos y capacidades con los que cuenta la organización (Fuller, 1999). En función de estos objetivos y de los recursos empresariales puede resultar más atractivo introducir modificaciones medioambientales en los productos actuales, desarrollar nuevos diseños, focalizar los esfuerzos en los mercados actuales y conocidos, o atender las necesidades de nuevos mercados o de pequeños nichos.

Respecto a los precios, la toma de decisiones en el corto plazo sobre esta variable no es fácilmente aplicable a los productos ecológicos. La razón de ello reside en el hecho de que los beneficios asociados a este tipo de bienes no son inmediatos ya que suelen aflorar en el largo plazo y, por tanto, son difícilmente cuantificables a corto plazo (Calomarde, 2000). En cualquier caso, la estrategia de precios de un producto ecológico debe tener en cuenta tanto los costes internos y externos que se derivan de su producción y consumo, como el valor que el consumidor percibe en ese bien y que va a determinar el precio que éste está dispuesto a pagar.

Con la finalidad última de estimular la demanda, la comunicación ecológica debe, por un lado, proyectar una imagen de responsabilidad medioambiental de la organización y sus productos y, por otro lado, educar a los grupos de interés para que adopten comportamientos de compra, consumo e inversión de carácter sostenible (Fuller, 1999). Para ello la empresa puede utilizar argumentos ecológicos en su política de comunicación y añadir credibilidad a sus acciones mediante mecanismos de certificación externos como el ecoetiquetado (Rex y Baumann, 2007). No obstante, a pesar de que la adopción de posicionamientos ecológicos puede conllevar numerosas ventajas para la empresa, la selección del mensaje ecológico debe hacerse con suma cautela y precisión ya que puede suponer una alternativa arriesgada para la empresa. En cualquier caso, a la hora de diseñar este tipo de mensajes, es preciso tener en cuenta algunos aspectos clave como: analizar las características y el tamaño de los mercados objetivo (Davis, 1993); combinar estímulos tanto racionales como emocionales en los argumentos de venta (Hartmann, Apaolaza y Forcada, 2005); hacer uso de sistemas integrados



de comunicación de marketing (Menon *et al.*, 1999); y fomentar intercambios bidireccionales de información con los grupos de interés para implicar a éstos en el diseño del producto (Zöller, 1999).

Por último, la introducción de los aspectos medioambientales en la función de distribución permite una utilización más eficiente de los recursos ya que, por una parte, contribuye a reducir la cantidad de materias primas utilizadas en los procesos productivos y, por la otra, facilita la canalización de los productos retornables que pueden ser reutilizados en dicho proceso (González y González, 2006). La distribución es uno de los elementos del mix de marketing medioambiental con mayor potencial para reducir los impactos medioambientales ya que engloba decisiones relativas a: la política de aprovisionamiento que implica la compra de suministros y materias primas de acuerdo con criterios de sostenibilidad (Handfield *et al.*, 2002); la selección de medios de transporte menos contaminantes y que funcionan con energías más limpias que los tradicionales combustibles fósiles (Rondinelli y Berry, 2000); las funciones logísticas internas que pretenden eliminar ineficiencias modificando el almacenaje, manipulación y distribución de materiales y productos mediante el diseño de envases y embalajes más eficientes (Livingstone y Sparks, 1994); la introducción de sistemas de distribución inversa que permiten recuperar, o reincorporar al proceso de producción, el producto, su envase u otros componentes (Chamorro y Rubio, 2004).

3. ¿CÓMO SE POSICIONAN LAS EMPRESAS FRENTE A LOS RETOS Y AMENAZAS DERIVADOS DEL MEDIO AMBIENTE?

En la práctica, son múltiples las combinaciones estratégicas que las empresas pueden seguir con el objetivo de responder a las amenazas y oportunidades provenientes del entorno natural. Evidentemente, no todas las empresas han adoptado una cultura empresarial basada en la protección del entorno ya que, atendiendo a sus objetivos corporativos y a las condiciones del mercado, determinados posicionamientos estratégicos pueden resultar más atractivos. Estos posicionamientos suelen clasificarse en un lineal que va desde las estrategias más reactivas que buscan solucionar los problemas medioambientales en el corto plazo y que no entrañan excesiva complejidad ni altos costes, a las soluciones más innovadoras que pretenden actuar sobre las ineficiencias medioambientales antes de que éstas se generen y que permiten sentar las bases para la obtención de ventajas competitivas. No obstante, desde esas posturas más pa-

sivas a las más innovadoras, las empresas pueden acometer modificaciones diversas en distintas funciones empresariales (González y González, 2005). Así, las actividades que presentan un mayor grado de transformación medioambiental tienen que ver principalmente con: el diseño de los productos o procesos productivos; los sistemas logísticos; las decisiones comerciales; y la certificación de la actividad productiva. La intensidad de la transformación medioambiental de esas funciones vendrá determinada por aspectos como las exigencias y poder de negociación de los *stakeholders* y por las barreras que dificultan la capacidad de actuación de la empresa en esos ámbitos (Murillo, Garcés y Rivera, 2004).

Con respecto a las actividades relacionadas con el marketing, también pueden identificarse diversos perfiles en cuanto al posicionamiento e importancia que las empresas otorgan a los aspectos ecológicos (Mendleson y Polonsky, 1995; Crane, 2000). En primer lugar, hay organizaciones que siguen una “falsa” estrategia de reposicionamiento de sus productos, tratando de vender unos supuestos nuevos valores ecológicos sin verdaderamente cambiar su composición física o química. En segundo lugar, otras deciden modificar sus productos actuales adaptándolos a las nuevas exigencias del mercado como un acto reflejo cuando se sienten presionadas por agentes con un elevado poder, como los medios de comunicación. En tercer lugar, la empresa puede reorientar su cultura integrando los aspectos ecológicos en todas sus funciones y asociándose con proveedores, distribuidores, organizaciones no lucrativas o agencias estatales para solucionar conjuntamente problemas que principalmente tienen su origen en la falta de credibilidad asociada a los productos y servicios ecológicos. Y, en cuarto lugar, muchas organizaciones deciden crear nuevas empresas especializadas en satisfacer las demandas de los nichos de mercado ecológicos. Este posicionamiento es especialmente útil cuando los atributos medioambientales de los productos sirven como elemento diferenciador de la empresa. No obstante, esta opción es una alternativa con una capacidad de crecimiento limitado al no dirigirse a un mercado global.

La decisión de adoptar un posicionamiento u otro puede depender de diferentes factores internos y externos a la compañía, como la disponibilidad y acceso a recursos tangibles e intangibles y las características de los mercados-objetivo (Ginsberg y Bloom, 2004). Así, cuanto mayor sea la predisposición del mercado a adquirir alternativas más sostenibles y mayor capacidad tenga la empresa para transformar

sus productos y procesos de manera eficiente, más interesante resultará seguir una estrategia medioambientalmente más avanzada e implicar a los proveedores en el diseño de nuevos productos y en la búsqueda de nuevas formas de distribución más eficientes. Por el contrario, si la empresa no tiene estos recursos y el mercado no valora estas ofertas, es más recomendable la adopción de posturas más reactivas que le permitan acometer cambios medioambientales de manera más escalonada y cumplir la legislación.

Pero la decisión de adoptar posicionamientos innovadores y anticipadores puede depender además de otras características propias de cada organización que determinan su visibilidad externa (Bowen, 2000). Por ello, las empresas que gozan de una mayor exposición en su entorno son las más cuidadosas en la elección de sus estrategias medioambientales. Los principales determinantes de dicha visibilidad se asocian con características organizacionales como el tamaño de la empresa o la posición en la cadena de valor. Éstos influyen directamente en el grado de reconocimiento por parte de la sociedad hacia esa empresa y en su interdependencia con otros grupos de interés (Meznar y Nigh, 1995). La reputación de su industria, por su parte, provoca que las empresas de sectores más contaminantes estén sujetas a un mayor escrutinio, no sólo por parte de las autoridades públicas, sino también de las comunidades locales y de algunos grupos de presión ecologistas (Banerjee, Iyer y Kashyap, 2003). Por último, otro determinante de esta visibilidad es el alcance geográfico. Y es que las empresas internacionales, que comercializan sus productos en diferentes mercados geográficos, se enfrentan a un entorno cada vez más global que ha favorecido un rápido incremento de las demandas gubernamentales y sociales en términos medioambientales (Epstein y Roy, 1998).

4. LA IMPORTANCIA DEL MEDIO AMBIENTE PARA EL MARKETING: EVIDENCIA EMPÍRICA EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA

4.1. Descripción del estudio y fuentes de información

Para alcanzar los objetivos de este trabajo se diseñó un estudio de mercado cimentado en la realización de un cuestionario dirigido a una población de empresas españolas. No obstante, dada la escasez de trabajos empíricos centrados en el marketing medioambiental desde el punto de la empresa, previamente a la elaboración de dicho estudio se planteó la necesidad de diseñar una escala que reflejase de manera



adecuada la realidad del marketing medioambiental en las empresas. Este proceso comenzó con una exhaustiva revisión de la literatura en torno a la naturaleza, alcance y diferentes dimensiones del marketing medioambiental. En este sentido, se constató una evidente carencia de instrumentos adecuados para medir dicho constructo. Algunos de éstos se centraban en analizar actividades de marketing medioambiental muy específicas, como la comunicación y publicidad verde, dejando de lado aspectos relativos al diseño del producto o su distribución. (Langerak, Peelen y van der Veen, 1998; Banerjee *et al.*, 2003). Otros, ven el marketing medioambiental como un recurso organizacional que se refleja en la percepción por parte de las empresas del medio ambiente como una oportunidad, como un compromiso o como la obligación de hacer “lo correcto o moral” (Baker y Sinkula, 2005). Al considerar el marketing medioambiental como una actitud, estas alternativas no permiten evaluar cómo las empresas integran el factor ecológico en su mix de marketing. Otras propuestas más interesantes y que sirvieron de referencia son las de Rivera y Molero (2006), quienes distinguen entre estrategia medioambiental de marketing y estrategia medioambiental de operaciones, o la de González y González (2005) que identifican diferentes dimensiones de la proactividad medioambiental en los sistemas productivos, directivos y comerciales. Igualmente, en esta etapa inicial, se tuvieron en cuenta otras propuestas de investigadores que analizaban las estrategias medioambientales de las empresas en diferentes ámbitos, departamentos o niveles estratégicos (Aragón-Correa, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998; etc.).

Fruto de esta primera aproximación, se realizó una propuesta inicial de medición que comprendía un total de 18 indicadores que cubrían una gran diversidad de decisiones medioambientales relacionadas principalmente con el mix de marketing y con otros aspectos de carácter más estratégico. Con el objetivo de depurar esta primera clasificación, se desarrolló un trabajo de carácter cualitativo basado en la realización de entrevistas en profundidad. Así, a través de las explicaciones, datos, problemas y experiencias que los directivos entrevistados manifestasen, se establecerían las interpretaciones y relaciones pertinentes para proceder a diseñar la escala de medida final. Específicamente, se realizaron entrevistas en profundidad a siete directivos de marketing y medio ambiente de seis importantes empresas de una Comunidad Autónoma española. Estas entrevistas presentaban un carácter semi-estructurado y su duración osciló entre la hora y la hora y media. Todas ellas fueron grabadas y transcritas para facilitar el análisis de la infor-

mación utilizándose, durante este proceso, el software Nudist N-Vivo. Estos datos se completaron con información adicional en forma de memorias de sostenibilidad, reglamentos internos y material publicitario. El instrumento de medida finalmente diseñado es el que se muestra en la **tabla 1**. Éste está evaluado sobre una escala de tipo Likert de 5 puntos que recoge el grado de intensidad con que diferentes actividades de marketing medioambiental se habían implementado en la empresa.

Tabla 1. Escala de medida para el marketing medioambiental

DIMENSIÓN	ÍTEM	
Producto	MM1	Usar consideraciones ecológicas para el diseño del producto
Producto	MM2	Usar materiales ecológicos en los envases y embalajes
Relaciones con G.I.	MM3	Desarrollar investigaciones para detectar necesidades ecológicas del mercado
Relaciones con G.I.	MM4	Introducción de marcas “verdes” al mercado
Distribución	MM5	Utilización de envases o <i>containers</i> reciclables o reutilizables en logística
Producto	MM6	Utilización de materiales reciclables y/o reciclados en los productos
Distribución	MM7	Usar consideraciones ecológicas para la distribución y utilización de sistemas de distribución inversa
Distribución	MM8	Selección de medios de transporte limpios
Comunicación	MM9	Proporcionar información ecológica al mercado
Relaciones con G.I.	MM10	Alianzas ecológicas con organizaciones no gubernamentales u otras
Comunicación	MM11	Utilizar el argumento medioambiental en su publicidad y/o promociones
Comunicación	MM12	Usar el Eco-etiquetado
Comunicación	MM13	Patrocinio o mecenazgo de actividades u organizaciones medioambientales
Precio	MM14	Considerar las cuestiones medioambientales en la política de precios

En definitiva, la escala final refleja de manera coherente y precisa la naturaleza actual del marketing medioambiental en la empresa, ya que incorpora una gran diversidad de indicadores que reflejan la adaptación del marketing mix de las organizaciones a las amenazas y oportunidades provenientes del entorno natural. En concreto, se incluyen indicadores relacionados con el diseño medioambiental de los productos y la utilización de materiales ecológicos o reciclables en los mismos, en los envases y en los embalajes. También se incorporan una serie de indicadores que tienen que ver con la función de distribución y que hacen referencia a la logística inversa, a la utilización de elementos sostenibles en la logística y a la selección de medios de transporte

más limpios. Otro grupo de actividades tiene que ver con la política de comunicación y relaciones públicas de la empresa. Éste está formado por aquellas estrategias relacionadas con los patrocinios y mecenazgos medioambientales, el eco-etiquetado, el uso del argumento “verde” en la publicidad y la provisión de información sobre sostenibilidad al mercado. También se incluye un ítem que refleja la introducción de las cuestiones medioambientales en la política de precios. Además, se incorporan una serie de indicadores frecuentemente mencionados durante las entrevistas, con un carácter más heterogéneo, pero que se relacionan con la gestión estratégica de grupos de interés externos con gran importancia para la función del marketing como los clientes, el mercado o las organizaciones no gubernamentales. Entre ellos se incluyen la realización de investigaciones de mercado, el lanzamiento de marcas posicionadas como verdes y el establecimiento de alianzas medioambientales con grupos de interés. Se trata de cuestiones de índole más estratégica y que requieren de una planificación minuciosa y basada en el largo plazo.

Esta escala de medida se incluyó en un cuestionario que fue enviado a una población de empresas españolas del sector secundario con más de 150 empleados³. Dicha población se extrajo de la base de datos SABI-AMADEUS, la cual cuenta con un directorio que recoge información de más de un millón de empresas que operan en el territorio español. Esta base incluye organizaciones que tienen al menos un año de vida y han depositado sus cuentas en el Registro Mercantil. En este sentido, SABI tiene una cobertura aproximada del 92% de las empresas de la economía española. El 8% no incluido engloba empresas formadas por autónomos, de reciente constitución o que no han depositado aún sus cuentas en el registro.

El cuestionario se envió a los responsables de medio ambiente de todas las compañías que conformaban la población objeto de estudio mediante dos oleadas de envíos postales. Estos envíos incluían una carta donde se explicaban los objetivos de la investigación y un sobre respuesta con franqueo en destino. También se ofreció a través de la carta la posibilidad de completar la encuesta online y de recibir un informe con los principales resultados del estudio. Finalmente 361 cuestionarios válidos fueron devueltos, lo que representa una tasa de respuesta del 17,2%. La **tabla 2** presenta las características de las empresas objeto de estudio y refleja como la estructura de la muestra obtenida permanece homogénea con respecto a la de la población en relación al tamaño organizacional y sector de actividad.



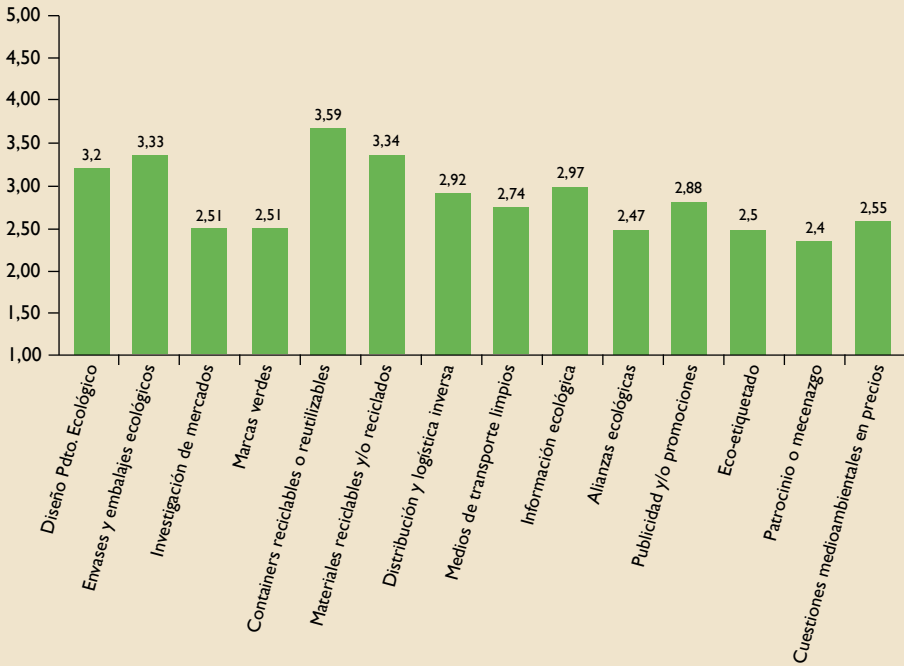
Tabla 2. Descripción de la muestra y de la población

SECTOR INDUSTRIAL	POBLACIÓN (%)	MUESTRA (%)
Alimentación	16,5	16,2
Textil	5,5	3,1
Madera y papel	11,9	10
Químico y plásticos	17,2	16,7
Metalurgia	12,3	11,7
Fabricación de maquinaria	5,8	7,2
Fabricación de equipos electrónicos	7,8	10,3
Fabricación de vehículos	9,9	10,3
Productos no-minerales	8,3	9,2
Generación y distribución de agua, gas y electricidad	4,2	3,9
Otros	0,6	1,4
NÚMERO DE EMPLEADOS	POBLACIÓN (%)	MUESTRA (%)
Entre 150 y 300	56,1	49,9
Entre 301 y 500	20,8	21,1
Más de 500	23,1	29

4.2. Resultados obtenidos: diferentes perfiles en cuanto a la integración de los aspectos medioambientales en la función del marketing

La información obtenida en el estudio de mercado fue analizada mediante el software estadístico SPSS 15.0. Un análisis preliminar de medias reveló un mayor grado de implantación de actividades medioambientales relacionadas con el diseño del producto, con la utilización de materiales y envases respetuosos con el entorno y con los procesos logísticos (**figura 1**). Los datos señalaban que las empresas españolas implementaban en menor medida el factor ecológico en su estrategia de comunicación, en el establecimiento de alianzas y patrocinios ecologistas, en su política de precios o en el lanzamiento de líneas de producto posicionadas como ecológicas. Sorprendentemente, a pesar de que las empresas parecen mostrar interés en proporcionar información sobre sus actuaciones medioambientales y en utilizar el argumento ecológico en su publicidad, el etiquetado ecológico se sitúa como una de las medidas que menor acogida ha recibido en la industria española.

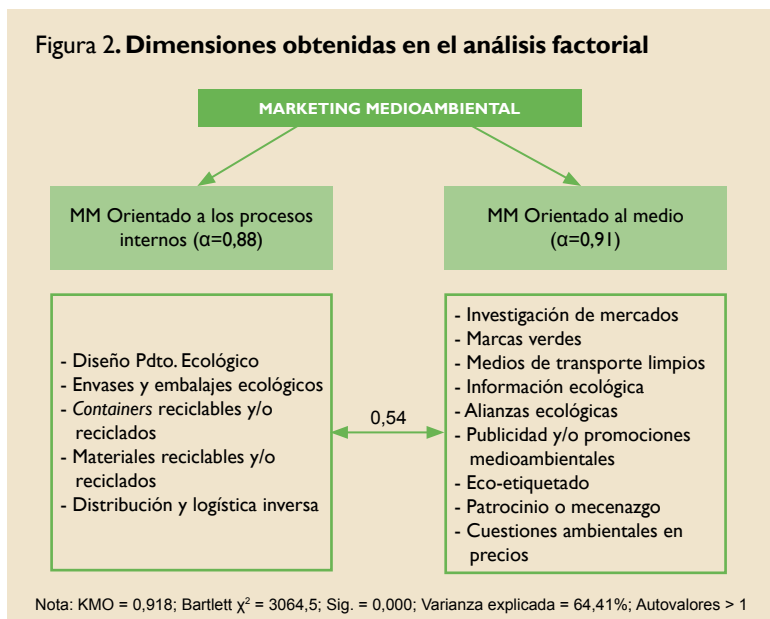
Con el objetivo de profundizar en estos resultados, la escala de mar-

Figura 1. **Media de los indicadores del marketing medioambiental**

keting medioambiental fue sometida a un análisis de dimensionalidad. Tras garantizar la consistencia interna de dicha escala mediante los índices de fiabilidad, se aplicó un análisis factorial⁴ que reveló la existencia de dos factores con una correlación de 0,54 (**figura 2**). De esta forma, se observa que el primer factor (Alpha de Cronbach = 0,88) engloba una serie de indicadores relacionados con: el diseño ecológico del producto; la utilización de materiales ecológicos y/o reciclados en su composición y en la de los envases; la utilización de contenedores y envases reciclables o reutilizables en los procesos logísticos; y la implementación de sistemas de distribución inversa. Dichos indicadores reflejan actividades cuya responsabilidad suele ser compartida por diferentes departamentos de la empresa y que presentan un alto potencial de cara a mejorar la *performance* medioambiental de la organización. En concreto, reflejan decisiones relacionadas con la introducción de mejoras medioambientales en procesos pertenecientes a los ámbitos más internos. En efecto, este factor incluye actividades que permiten reducir las externalidades

medioambientales negativas contribuyendo a la minimización de las emisiones contaminantes y que se caracterizan por: presentar un cierto carácter estratégico, ya que incluyen decisiones del marketing mix de la organización que requieren de tiempo y de grandes desembolsos económicos para su implementación; y englobar cambios complejos en los procesos internos relativos a la política y diseño de producto, a su distribución y a aspectos relacionados con la logística. Por ello esta dimensión recibe el nombre de “marketing medioambiental orientado a los procesos internos”.

El segundo factor (Alpha de Cronbach = 0,91) incluye prácticas de carácter más táctico y relacionadas con la comunicación ecológica, los sistemas de información, el eco-etiquetado o el posicionamiento verde de los productos, aunque también incluye un ítem relativo a la política de precios y otro a la selección de medios de transporte limpios. Al contrario de lo que sucedía con el primer factor, esta dimensión incluye actividades que *per se* no presentan una elevada capacidad para reducir el impacto medioambiental de la organización, ya que no entrañan complejos cambios en los sistemas productivos y logísticos. No obstante, estas prácticas se caracterizan por contribuir a la construcción y proyección de una imagen de responsabilidad medioambiental en los mercados y por satisfacer las demandas de los clientes más sensibles con las cuestiones medioambientales, lo

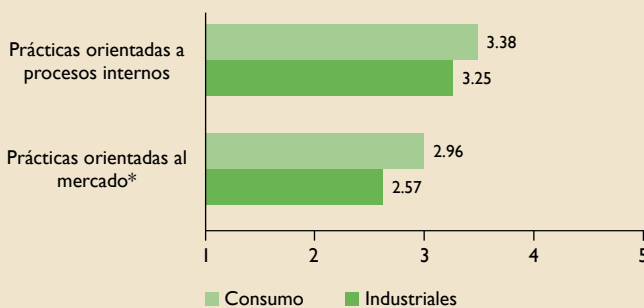


cual puede contribuir a la obtención de ventajas en diferenciación. Por otra parte, los departamentos y funciones de marketing de las empresas pueden tener una mayor discrecionalidad en la toma de decisiones relativas a este tipo de prácticas, ya que su carácter más táctico hace que su implementación no requiera altos desembolsos ni cambios complejos a nivel organizacional. Por consiguiente, al englobar aspectos relacionados con la forma en que la empresa informa sobre sus acciones medioambientales externamente y se relaciona con su público objetivo, esta dimensión recibe el nombre de “marketing medioambiental orientado al mercado”.

De manera coherente con lo señalado anteriormente, un análisis de las medias de estos factores revela un mayor grado de implantación de las actividades orientadas a los procesos internos (3,27) frente a las acciones de mercado (2,61). Es decir, son los sistemas productivos y logísticos, y el diseño del producto, los que se han visto sometidos a un proceso de transformación medioambiental más intenso, mientras que el interés empresarial en la proyección de estas acciones a través de la comunicación es más reducido.

Con respecto a la caracterización de las empresas más interesadas por el marketing medioambiental, en términos generales se confirma que aquellas que gozan de una mayor visibilidad también se muestran más innovadoras en términos medioambientales. Los análisis de diferencias de medias realizados señalan un mayor grado de implementación de acciones de marketing medioambiental orientadas al mercado en las empresas de consumo que en las que actúan en mercados industriales (**figura 3**). No obstante, estas diferencias no

Figura 3. Marketing medioambiental y posición en la cadena de valor



Nota: * = diferencias significativas para un margen de error del 5%

son significativas para el caso de las acciones dirigidas a mejorar los procesos internos. Ello denota que las empresas de consumo, más visibles para el consumidor y la sociedad, se interesan más por promocionar sus actividades medioambientales, aunque en la práctica la transformación de sus productos y procesos es similar a la de las empresas industriales.

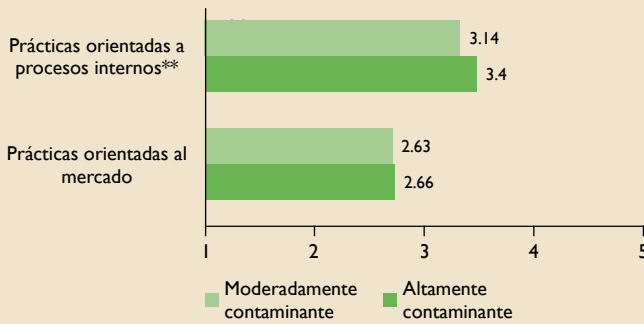
En referencia al grado de internacionalización de la empresa, de nuevo se observan diferencias entre empresas internacionales y aquellas que limitan su actividad al mercado nacional. En este caso, los resultados indican que las empresas que operan en mercados extranjeros también implementan con mayor intensidad actividades de marketing medioambiental en los ámbitos interno y externo (**figura 4**).



Para analizar las diferencias entre sectores la muestra fue dividida en dos grupos en función del impacto medioambiental asociado a la industria a la que pertenecía cada empresa. Para ello se utilizaron los criterios de agrupación seguidos en otros trabajos como en el de Banerjee *et al.* (2003) o el de Cañón, Garcés y Ramírez (2007). En un primer grupo se incluyeron las empresas pertenecientes a sectores con un impacto medioambiental más elevado, tales como el de la madera y papel, química y plástico, otros productos minerales, metalurgia, maquinaria y vehículos de motor. El segundo grupo estaba formado por empresas con una actividad menos contaminante entre los cuales se incluyeron los sectores de la alimentación, textil, la manufactura de productos metálicos, maquinaria de oficina e informática, muebles, reciclaje, producción de gas y energía y captación

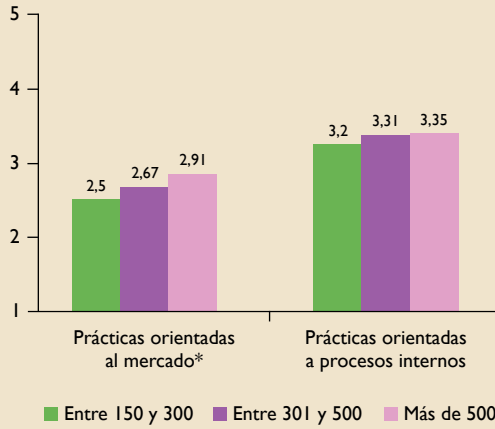
y depuración de agua. Los resultados evidencian que las empresas pertenecientes a sectores industriales de alto impacto presentan un mayor grado de transformación de sus actividades internas que las pertenecientes a sectores más moderados (**figura 5**). No obstante, estas diferencias no son significativas para el caso de las acciones de mercado. Estos resultados sugieren que las empresas pertenecientes a sectores más contaminantes, y que la sociedad asocia como más peligrosas para el entorno, muestran una mayor predisposición a implantar medidas dirigidas a reducir sus impactos, aunque la promoción de esas acciones no sea vista como capaz de contribuir a disipar la mala reputación medioambiental de estos sectores más impactantes.

Figura 5. **Marketing medioambiental y sector industrial**



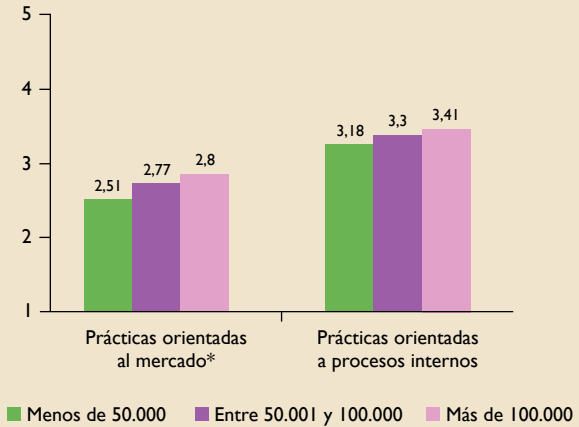
Los análisis ANOVA aplicados para analizar la influencia del tamaño de la empresa en el marketing medioambiental evidencian que las empresas de mayor tamaño, medido a través del número de empleados y de la cifra de negocios, son más intensas en términos medioambientales. Tal y como puede observarse en las **figuras 6 y 7**, las empresas con más de 300 empleados y que facturan más de 100 millones de euros anuales, significativamente se interesan más por incorporar el medio ambiente como argumento de venta, en comparación con las empresas de menor tamaño. De nuevo, no hay diferencias significativas para las acciones orientadas a los procesos internos, aunque sí se observa una tendencia creciente en esta relación. Este resultado indicaría una cierta estandarización de la transformación medioambiental de las empresas a partir de un cierto tamaño.

Figura 6. Marketing medioambiental y número de empleados



Nota: * = diferencias significativas para un margen de error del 5%

Figura 7. Marketing medioambiental y cifra de negocio



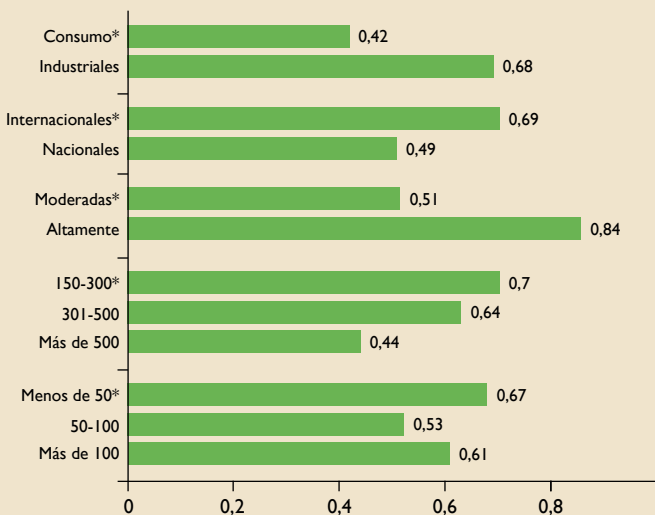
Nota 1: * = diferencias significativas para un margen de error del 5%
 Nota 2: la cifra de negocio está expresadas en miles de €

Con el objetivo de profundizar en estos resultados, se creó una variable ficticia resultante de calcular la diferencia entre la media de las acciones orientadas a los procesos internos y la media de las prácticas de mercado. De esta manera, valores elevados de esta variable indican la existencia de una brecha elevada entre ambas dimensiones, mientras que valores más próximos a cero señalan que éstas

presentan puntuaciones similares. Los resultados derivados de la comparación de estas diferencias para los grupos de referencia se muestran en la **figura 8**. Éstos revelan que estas brechas son más significativas para las empresas industriales, internacionales y con un impacto elevado sobre el entorno. En las empresas industriales esta diferencia confirma el escaso interés de éstas por promocionar sus acciones medioambientales debido a que su visibilidad externa es más reducida que la de las empresas de consumo. Con respecto al grado de internacionalización, el resultado obtenido sugiere que quizás las empresas que operan en mercados extranjeros, al enfrentarse a regulaciones y exigencias diferentes en cada mercado geográfico, sean más propensas a estandarizar sus prácticas y tecnologías medioambientales y a transferir sus conocimientos de unas sedes a otras. Ello provocaría niveles similares en la transformación de actividades internas en los diferentes países, mientras que la adopción de posicionamientos medioambientales puede depender de la dinámica y situación específica y puntual de cada uno de los mercados en los que opera.

Al analizar el efecto industria se observan valores más elevados de

Figura 8. Diferencias entre las dimensiones del marketing medioambiental y características organizacionales



Nota 1: * = diferencias significativas para un margen de error del 5% para la variable organizacional considerada.

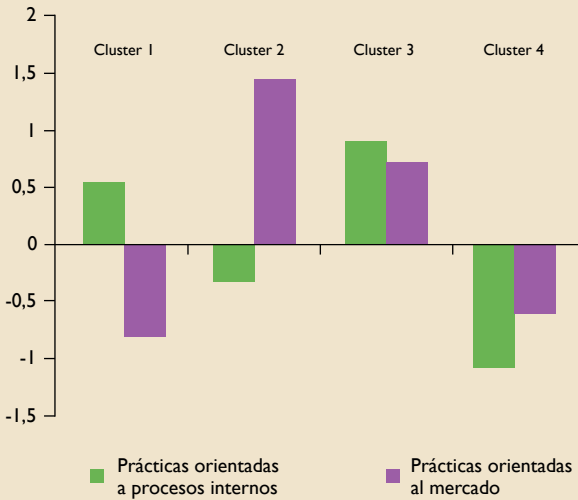
Nota 2: la cifra de negocio está expresada en millones de €.

esta variable en los sectores más impactantes, lo cual puede estar relacionado con un mayor interés por parte de estas empresas en implementar continuamente modificaciones internas dirigidas a mejorar su *performance* medioambiental. Debido a que son consideradas como industrias muy contaminantes, su esfuerzo se centra en reducir sus impactos directos y no en promocionarse como medioambientalmente responsables, ya que ello podría incluso acentuar un sentimiento de desconfianza al enviar señales contradictorias al mercado. Además, también se observa que en las empresas de menor tamaño la brecha entre acciones internas y externas es más elevada que en empresas grandes y de tamaño medio. Ello denota un menor interés de las empresas de menor tamaño por los posicionamientos comerciales centrados en el medio ambiente. Es posible que éstas perciban otros argumentos de marketing más clásicos como más efectivos a la hora de competir con organizaciones de mayor tamaño.

Adicionalmente se desarrolló un análisis cluster⁵ para identificar diferentes perfiles de comportamientos medioambientales. Esta técnica condujo a la obtención de cuatro grupos de empresas claramente diferenciados en cuanto a la consideración de los aspectos medioambientales en sus decisiones de marketing. **La figura 9** presenta los resultados de dicho análisis. En ella, el valor cero representa el valor medio de la puntuación factorial de cada una de las dimensiones del marketing medioambiental. Así, puntuaciones por encima de cero señalan que ese grupo presenta una valoración con respecto a esa variable superior al promedio del resto de grupos. El cluster 1, formado por 130 entidades, presenta un perfil de empresas con puntuaciones altas en la implantación de modificaciones medioambientales a nivel interno pero con escaso interés en la promoción externa de estas acciones. El cluster 2 comprende 60 organizaciones con puntuaciones cercanas a la media en los procesos internos, pero superiores para el caso de las acciones de mercado, lo cual denota un cierto grado de oportunismo en su marketing medioambiental. El cluster 3 engloba 71 compañías con una estrategia más coherente puesto que presentan puntuaciones altas en los procesos internos y valores por encima de la media en las acciones de mercado. Por último, el cluster 4 incluye 100 empresas con un interés en las prácticas medioambientales nulo. Al cruzar los grupos obtenidos en el análisis cluster con las características organizacionales (**tabla 3**), se observa que, aunque no existe una composición clara de cada uno de los grupos, sí se adivinan ciertas tendencias que implícitamente confirman lo observado hasta



Figura 9. Análisis cluster: perfil de los grupos identificados



el momento. Por ejemplo, en el cluster 4, el cual presentaba las puntuaciones más bajas en las dos variables consideradas, existe una mayor presencia de pequeñas empresas industriales y nacionales que en el resto de grupos. Respecto al cluster 3, las tendencias confirman una mayor presencia de empresas internacionales de gran tamaño y que pertenecen a sectores más contaminantes en comparación con el resto de grupos. Ello explicaría su preferencia por las acciones dirigidas a minimizar impactos en los procesos internos. Por el contrario, el cluster 2 presenta una marcada tendencia de empresas de consumo, con un impacto moderado y de gran tamaño, que puntuaban más alto en acciones orientadas al mercado. Por último, las organizaciones del cluster 1, caracterizadas por no promocionar externamente sus acciones medioambientales, presentan un perfil de medianas empresas industriales de impacto moderado con una reducida presencia en mercados internacionales. En cualquier caso, la no obtención de unos perfiles más claros en la composición de estos grupos denota que, aunque las características organizacionales efectivamente determinan el comportamiento medioambiental de las empresas, pueden existir otras variables relacionadas con las percepciones sobre el entorno social y legal, las presiones de los *stakeholders* o la visión de los directivos, que expliquen de manera más adecuada la existencia de estos rasgos.

Tabla 3. Características organizacionales de los clusters

	ACTIVIDAD	%	ÁMBITO	%	SECTOR	%	EMPLEADOS	%	CIFRA DE NEGOCIOS*	%
Cluster 1 (130)	Consumo industrial	47	Nacional	35	Altamente Moderadamente	60	150-300	49	<50	46
			Internacional	65			301-500	20	50-100	35
							>500	31	>100	19
Cluster 2 (60)	Consumo industrial	67	Nacional	22	Altamente Moderadamente	62	150-300	37	<50	40
			Internacional	78			301-500	25	50-100	32
							>500	38	>100	28
Cluster 3 (71)	Consumo industrial	51	Nacional	18	Altamente Moderadamente	76	150-300	46	<50	27
			Internacional	82			301-500	21	50-100	34
							>500	32	>100	39
Cluster 4 (100)	Consumo industrial	44	Nacional	48	Altamente Moderadamente	48	150-300	61	<50	55
			Internacional	52			301-500	20	50-100	33
							>500	19	>100	12

* = Cifra de negocios expresada en millones de euros

5. CONSIDERACIONES FINALES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Hace algunos años pocos directivos se atrevían a adoptar medidas voluntarias para reducir el impacto ambiental de sus empresas y, sencillamente, éstas basaban la gran mayoría de sus actuaciones medioambientales en el mero cumplimiento de unos límites marcados por la legislación. Sin embargo, hoy en día, el surgimiento de un tipo de consumidor ecológico y de una conciencia medioambiental global ha despertado el interés de los responsables de marketing por estas cuestiones. En este sentido, el marketing medioambiental como filosofía de empresa busca alinear esos intereses de la sociedad con los objetivos empresariales, sin que ello vaya en detrimento de la preservación de los recursos naturales. Por ello, parece razonable pensar que el marketing medioambiental puede suponer un elemento diferenciador para aquellas empresas que sean capaces de ofrecer productos y servicios cuyo desempeño esté, como mínimo, al nivel del resto de productos tradicionales, pero cuya producción y consumo no suponga un riesgo para la salud del medio natural.

Los resultados obtenidos en este estudio sugieren que el grado de formalización de estos aspectos en la estrategia de marketing de las empresas españolas es todavía reducido. Específicamente, por un lado, se observa un mayor grado de integración de los criterios medioambientales en el diseño de los productos y en los procesos productivos y logísticos, dirigido fundamentalmente a eliminar las ineficiencias medioambientales. Por otro lado, estas decisiones tienen una influen-

cia reducida en la manera en la que las empresas se relacionan en los mercados. A pesar de su potencial para crear una buena imagen frente a la sociedad y otros *stakeholders*, el grado de desarrollo de acciones de marketing medioambiental dirigidas a comunicar y promocionar las actividades ecológicas desarrolladas por la empresa es todavía reducido. Quizás la percepción por parte de los empresarios de que en nuestro país, en comparación con otras naciones de culturas sajonas o nórdicas, existe una concienciación medioambiental no traducida en una mayor preferencia por los productos ecológicos, supone un freno para la adopción de este tipo de posicionamientos.

En cuanto al perfil de empresas más proclives a desarrollar acciones de marketing medioambiental, los resultados sugieren que aquellas más visibles también son las más interesadas en estas prácticas. Las empresas que operan en mercados internacionales y cuyo impacto sobre el entorno también es más intenso, son las que han acometido un proceso de transformación de sus productos y sistemas productivos y logísticos más profundo. Por su parte, aquellas que tienen marcas más fácilmente reconocibles en los mercados de consumo y que también operan en entornos más globales, conceden mayor visibilidad a sus acciones medioambientales y se muestran más interesadas en adoptar posicionamientos ecológicos. Esto no quiere decir que empresas menos expuestas no puedan tener incentivos a adoptar determinadas prácticas que conceden mayor cobertura a sus estrategias medioambientales. En mercados industriales muchas empresas exigen a sus proveedores la adhesión a sistemas de certificación medioambiental como requisito indispensable para entablar relaciones duraderas. Por tanto, en este tipo de contextos, la elaboración de memorias de sostenibilidad o de información medioambiental útil para potenciales clientes, y la implementación de sellos de seguridad y gestión ambiental, pueden ser opciones interesantes para las organizaciones industriales que pretendan expandir sus negocios. Consecuentemente, estos resultados corroboran que las características organizacionales son variables determinantes a la hora de explicar el comportamiento medioambiental de las empresas. En este sentido, este estudio complementa los hallazgos de otros autores que identifican perfiles de comportamientos medioambientales en el contexto español en función de: las exigencias y poder de los *stakeholders* (Murillo *et al.*, 2004); la naturaleza de las decisiones medioambientales (González y González, 2005); y las presiones sociales, legales, éticas y competitivas a las que se enfrenta la organización (Fraj, Martínez y Matute, 2007).

En lo que se refiere a las implicaciones para los directivos, éstos deben tener en cuenta que el marketing medioambiental no debe entenderse como un conjunto de decisiones aisladas que pueden servir en un momento dado para disipar una mala reputación u ofrecer un lavado de cara de la empresa en el corto plazo. La adopción de posicionamientos medioambientales avanzados requiere la implantación de cambios tangibles en los productos y procesos, tales como modificaciones en los envases, sustitución de materiales contaminantes o la utilización de energías renovables. De lo contrario, las empresas pueden llegar a incurrir en un falso “pseudo-marketing ecológico” que a la larga podría llegar a generar desconfianza y rechazo por parte de los consumidores, perjudicando gravemente su imagen empresarial. No obstante, bien es cierto que los empresarios deben ser cautos a la hora seleccionar las estrategias medioambientales de sus organizaciones. Estos cambios deben ser asumidos con cautela y de acuerdo con los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, ya que modificaciones radicales en las formas de hacer las cosas pueden conllevar cierta resistencia al cambio por parte de algunos empleados. Por ello, parece razonable pensar que, a nivel organizacional, es importante nombrar una persona responsable de la gestión medioambiental, concediéndole recursos económicos y humanos suficientes así como discrecionalidad en la toma de decisiones. Ello va a permitir a la empresa contar con un equipo humano con la formación adecuada para afrontar las oportunidades y amenazas medioambientales, sentando las bases para la creación de una serie de capacidades organizacionales que, con el tiempo, permitirán obtener unos mejores rendimientos económicos.

En cualquier caso, como se ha mencionado anteriormente, la naturaleza de las decisiones medioambientales debe ser coherente con la realidad de la organización. Las empresas de consumo, de mayor tamaño, más visibles y con proyección internacional, deben ser más cautelosas a la hora de gestionar su imagen. Mientras que la adopción de posicionamientos ecológicos o el lanzamiento de una línea de productos verdes pueden ser decisiones puntuales que contribuyan a satisfacer las necesidades de una parte del mercado, el patrocinio de actividades de índole medioambiental o el establecimiento de alianzas con estamentos no gubernamentales pueden ser opciones a considerar de cara a crear una buena reputación en el largo plazo. En mercados industriales, parece más interesante adoptar cambios más incrementales acordes con las exigencias de los compradores organizacionales. No obstante, en este tipo de contextos, cada vez es más manifiesto el interés de mu-



chas empresas por diseñar cadenas de valor más eficientes en términos medioambientales, lo que exigirá a los proveedores acometer cambios importantes en el diseño de sus productos y en sus procesos logísticos. Por su parte, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, el cambio medioambiental debe ir dirigido a realizar pequeñas modificaciones en sus procesos internos que les permitan obtener una mayor eficiencia como consecuencia de reducciones en costes y de consumos de materiales y suministros. Lógicamente, en el contexto actual, las empresas de menor tamaño deben buscar pequeñas mejoras medioambientales que no exijan grandes inversiones pero que les permitan ser más eficientes y competitivas. La introducción de cambios en el diseño del producto, la utilización de sistemas de reciclado y recuperación de materiales, la implantación de sistemas de certificación medioambiental, o la compra de materiales más eficientes pueden contribuir a conseguir estos objetivos al mismo tiempo que mejoran su desempeño ambiental. El carácter exploratorio de este estudio hace que surjan diversas cuestiones que deberían abordarse en próximas investigaciones. Como se ha señalado, este trabajo se centra en el estudio de empresas del sector secundario de cierto tamaño y, por tanto, con un evidente impacto sobre el medio natural. En este sentido, resultaría relevante analizar el comportamiento medioambiental de empresas pertenecientes a sectores que por su naturaleza han recibido una menor atención desde el mundo académico, como las PYMES y el sector servicios. Por otra parte, este estudio constata que las actividades orientadas al mercado tienen escasa aceptación en la industria. Por ello, con el objetivo de ofrecer información útil a las empresas sobre el verdadero poder diferenciador de los posicionamientos verdes, resultaría interesante analizar el potencial que estas prácticas tienen realmente para influir en las decisiones de compra del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA:

- AENOR (2008) "Informe Anual: Impulsando la Sostenibilidad". Accesible en http://www.aenor.es/Documentos/Web/AENOR_MEMO08.pdf (visitado en Abril de 2010).
- Aragón-Correa, J.A. (1998) "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, núm. 5, p. 556-567.

- Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (2005) "Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, núm. 4, p. 461-475.
- Banerjee, S.B.; Iyer, E.S.; Kashyap, R.K. (2003) "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, Vol. 67 (Abril), p. 106-122.
- Bowen, F.E. (2000) "Environmental Visibility: a Trigger of Green Organizational Response?", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, núm. 2, p. 92-107.
- Calomarde, J.V. (2000) "Marketing Ecológico", *Editorial Pirámide*, Madrid.
- Cañón, J.; Garcés, C.; Ramírez, M. (2007) "El Registro de Emisiones Contaminantes (EPER). Situación Medioambiental de las Empresas Aragonesas", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 17, núm. 2, p. 385-405.
- Chamorro, A.; Bañegil, T. (2006) "Green Marketing Philosophy: A study of Spanish Firms with Ecolabels", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, p. 11-24.
- Chamorro, A.; Rubio, S. (2004) "Los Sistemas de Distribución Inversa para la Recuperación de Residuos: su Desarrollo en España", *Distribución y Consumo*, Vol. 14, núm. 76, p. 59-73.
- Crane, A. (2000) "Facing the Backlash: Green Marketing and Strategic Reorientation in the 1990s", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.8, núm. 3, p. 277-296.
- Davis, J.J. (1993) "Strategic for Environmental Advertising", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, núm. 2, p. 19-36.
- del Brío, J.A.; Junquera, B. (2004) "Competitividad y Situación Medioambiental de los Centros Productivos Certificados en España", *Universia Business Review*, Vol. 4, p. 64-77.
- DeMoss, M.; Nicholson, C. (2005) "The Greening of Marketing: An Analysis of Introductory Textbooks", *Journal of Education for Business*, Vol. 8, núm. 6, p. 338-347.
- Epstein, M.J.; Roy, M. (1998) "Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective", *European Management Journal*, 16, núm. 3, p. 284-296.
- Eurobarómetro 295. (2008) "The Attitudes of European Citizens Towards Environment". Accesible en http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_295_en.pdf (visitado en Marzo de 2010).
- Fraj, E.; Martínez, E.; y Matute, J. (2007) "Perfil de las Empresas Industriales que Desarrollan Estrategias Corporativas y de Marketing Medioambiental", *Universia Business Review*, Vol. 13, p. 26-41.
- Fuller, D.A. (1999) "Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues", *SAGE Publications*, Thousand Oaks.
- Fundación Entorno (2009) "Entorno 2009. Informe sobre la Gestión de la Sostenibilidad en la Empresa Española", *Fundación Entorno*, Madrid.
- Giménez, G.; Casadesús, M.; Valls, J. (2002) "Gestión Ambiental y Competitividad: Situación Actual en la Industria Española", *ESIC Market, Revista Internacional de Economía y Empresa*, Vol. 112, p. 211-224.
- Ginsberg, M.; Bloom, P.N. (2004) "Choosing the Right Green Marketing Strategy", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, núm. 1, p. 79-85.
- González, J.; González, O. (2005) "Perfiles de Proactividad Medioambiental: Evidencia en Empresas Industriales Españolas", *Universia Business Review*, Vol. 5, p. 92-101.
- González, J.; González, O. (2006) "The role of Stakeholder Pressure and Managerial Values in the Implementation of Environmental Logistic Practices", *International Journal of Production Research*, Vol. 44, núm. 7, p. 1353-1373.
- Handfield R.; Walton S.V.; Sroufe, R.; Melnyk, S.A. (2002) "Applying Environmental Criteria to Supplier Assessment: A Study in the Application of the Analytical Hierarchy Process", *European Journal of Operations Research*, Vol. 141, p. 70-87.
- Hartmann, P.; Apaolaza, V.; Forcada, F.J. (2005) "Green Branding Effects on Attitude: Functional versus Emotional Positioning Strategies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, núm. 1, p. 9-29.
- Langerak, F.; Peelen, E.; van der Veen, M. (1998) "Exploratory Results on the Antecedents and Consequences of Green Marketing", *Journal of Market Research Society*, Vol. 40, núm. 4, p. 323-335.
- Livingstone, S.; Sparks, L. (1994) "The New German Packaging Laws: Effects on Firms Exporting to Germany", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, núm. 7, p. 15-25.
- Manget, J.; Roche, C.; Münnich, F. (2009) "Capturing the Green Advantage for Consumer Companies". *Boston Consulting Group*. Accesible en <http://www.bcg.com/documents/file15407.pdf> (visitado en Marzo de 2010).

- Mendleson, N.; Polonsky, M.J. (1995) "Using Strategic Alliances to Develop Credible Green Marketing", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, núm. 2, p. 4-18.
- Menon, A.; Menon, A. (1997) "Entrepreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Enero), p. 51-67.
- Menon, A.; Menon, A.; Chowdhury, J.; 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, núm. 2, p. 1-15.
- Meznar, M.B.; Nigh, D. (1995) "Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 975-996.
- Miles, M.P.; Russell, G.R. (1997) "ISO 14000 Total Quality Environmental Management: The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management, and Corporate Environmental Policy", *Journal of Quality Management*, Vol. 2, núm. 1, p. 151-168.
- Murillo, J.L.; Garcés, C.; Rivera, P. (2004) "Estrategia Empresarial y Medio Ambiente: Opinión de un Grupo de Expertos", *Universia Business Review*, Vol. 4, p. 52-63.
- Peattie, K. (2001) "Toward Sustainability: the Third Age of Green Marketing", *The Marketing Review*, Vol. 2, núm. 2, p. 129-146.
- Pujari, D.; Wright, G.; Peattie, K (2003) "Green and Competitive Influences on Environmental New Product Development Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 56, núm. 8, p. 657-671.
- Rex, E.; Baumann, H. (2007) "Beyond Ecolabels: What Green Marketing can Learn from Conventional Marketing", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, núm. 6, p. 567-576.
- Rivera, J. (2007): "Re-evaluating Green Marketing Strategy: a Stakeholder Perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 451, núm. 11/12, p. 1328-1358.
- Rivera, J.; Molero, V. (2006) "El Marketing Medioambiental en las Organizaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 26, p. 5-46.
- Rondinelli, D.; Berry, M. (2000) "Multimodal Transportation, Logistics, and the Environment: Managing Interactions in a Global Economy", *European Management Journal*, Vol. 18, núm. 4, p. 398-410.
- Rowell, A. (1996) "Green Backlash: Global Subversion of the Environment Movement", *Routledge*, Londres.
- Sharma, S.; Vredenburg, H. (1998) "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitive Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 729-753.
- Zöller, K. (1999) "Growing Credibility through Dialogue: Experiences in Germany and the USA", en Charter, M. y Polonsky, M. J. (1999), *Greener Marketing: a Global Perspective on Greening Marketing Practice*, *Greenleaf Publishing*, Sheffield.

NOTAS

* Los autores desean agradecer al apoyo económico del proyecto de investigación I+D+i (ECO2009-08283) del Ministerio de Ciencia e Innovación, CICYT (SEJ2005-02315) del Ministerio de Ciencia y Tecnología y del proyecto Generés (ref-S09).

1. Autor de contacto: Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte de Huesca; Universidad de Zaragoza; Plaza Universidad 3; 22002-Huesca; ESPAÑA.
2. Traducción del término inglés "Design for the Environment".
3. Se decidió seleccionar una población con un tamaño mínimo de 150 empleados por el mayor impacto medioambiental que generan las empresas grandes frente a las PYMES.
4. Análisis factorial de componentes principales con rotación VARIMAX.
5. Este proceso incluyó un análisis cluster jerárquico que fue posteriormente refinado con el método de K-medias. El análisis se aplicó sobre las puntuaciones factoriales obtenidas en el análisis factorial exploratorio.

