

Resumen

La transformación medioambiental de las empresas consiste en la adopción de medidas que previenen y corrigen su impacto medioambiental. Muchas empresas asumen una postura reactiva ante la transformación medioambiental, es decir, se limitan a responder a las exigencias legislativas y de diversos grupos de presión. Sin embargo, otras empresas tienen un comportamiento proactivo en materia medioambiental. Esta proactividad viene incentivada, entre otras motivaciones, por las expectativas de competitividad, es decir, por el potencial para generar ventaja competitiva. Una vía para obtener ventaja competitiva es diferenciarse en cuanto al compromiso ecológico, reforzando el posicionamiento competitivo en aquellos segmentos de mercado que, preocupados por la preservación del medioambiente, valoran el impacto ecológico de sus decisiones de compra. Consecuentemente, la creciente concienciación medioambiental de los consumidores, y su canalización en consumo ecológicamente responsable, constituyen detonantes clave en la adopción de prácticas medioambientales por parte de las empresas. Puesto que la filosofía de gestión derivada del enfoque de marketing, la orientación al mercado, prioriza la satisfacción de las necesidades de los consumidores, constituye un elemento potenciador de este paralelismo lógico entre consumo ecológico y transformación medioambiental. En definitiva, el enfoque de marketing facilita que el tejido empresarial responda a la preocupación social por la sostenibilidad medioambiental, y contribuye así a mitigar el clásico conflicto economía-ecología. En este artículo se contextualiza, desarrolla y argumenta esta idea y se aporta evidencia empírica al respecto.

Óscar
González Benito
Javier
González Benito
Universidad
de Salamanca

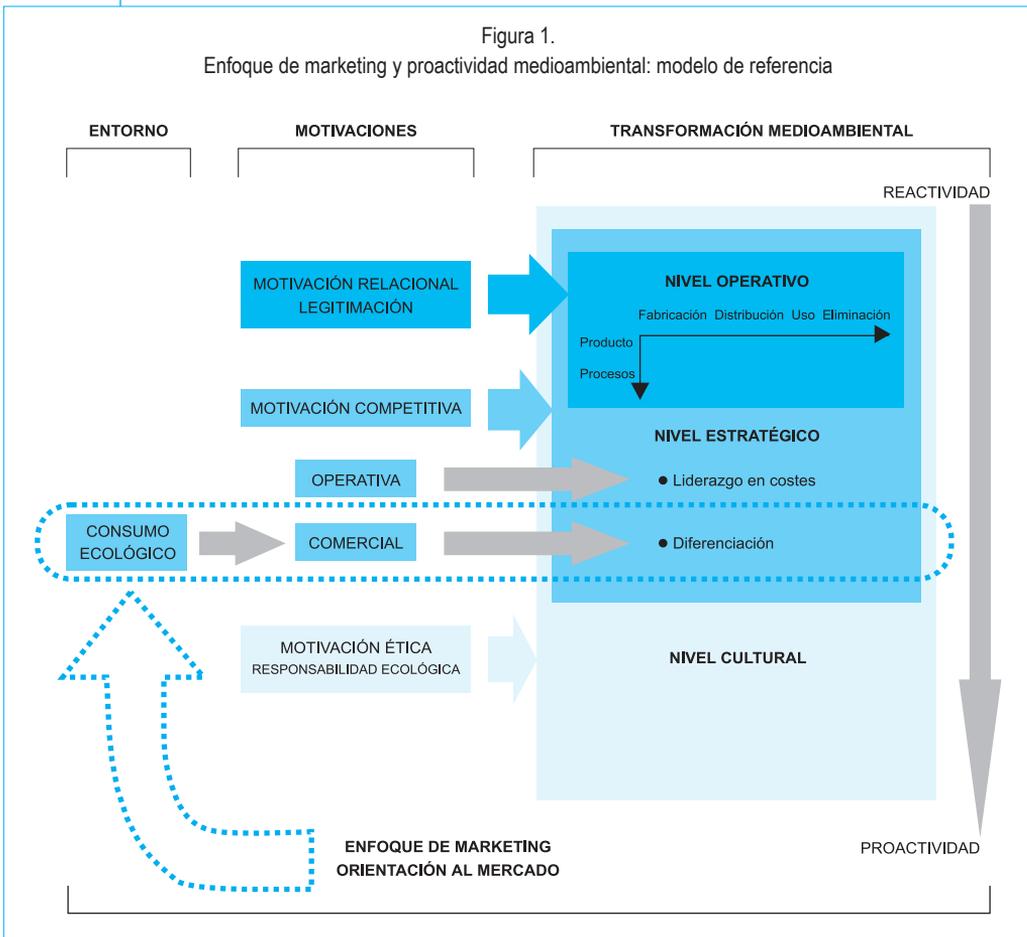
1. Introducción

Cada vez es más habitual la utilización de términos como 'marketing verde', 'marketing ecológico' o 'marketing medioambiental' para referirse al esfuerzo de las empresas por comercializar productos y servicios respetuosos con el medioambiente. Uno de los determinantes clave de esta tendencia a considerar factores de impacto medioambiental en el marketing de productos y servicios es la creciente concienciación medioambiental de los consumidores. Conscientes de las repercusiones de la actividad económica sobre el entorno natural, cada vez más consumidores modifican sus hábitos de consumo anteponiendo criterios ecológicos a otros criterios económicos, funcionales o emocionales.

* Este artículo se publicó originalmente en el volumen XI de la Colección de Estudios Mediterráneo Económico (2007): "Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor" (pp. 129-146), coordinado por María Jesús Yagüe Guillén, y editado por la Fundación Cajamar. Para más información, véase <http://www.mediterraneoeconomico.com>

Este paralelismo observable entre el comportamiento de compra responsable de los consumidores y la proactividad medioambiental de las empresas no es más que la consecuencia inmediata de la filosofía de marketing contemporánea: la orientación al mercado. En la exposición subsiguiente se contextualiza, desarrolla y argumenta esta idea. Para ello es preciso abordar la adopción de prácticas medioambientales por parte de las empresas y las motivaciones subyacentes a este comportamiento, prestando especial atención al papel jugado por el consumo ecológicamente responsable. La contribución de la orientación al mercado a este escenario consistirá en potenciar este papel. El modelo de referencia en la discusión aparece sintetizado gráficamente en la Figura 1.

Figura 1.
Enfoque de marketing y proactividad medioambiental: modelo de referencia



2. Transformación medioambiental en la empresa: de la reactividad a la proactividad

La transformación medioambiental de las empresas se materializa en un conjunto de prácticas que previenen y corrigen el impacto medioambiental de sus actividades. Un modelo útil para el diagnóstico del impacto medioambiental así como la identificación de las prácticas medioambientales más adecuadas se basa en el análisis del ciclo de vida de los bienes comercializados. Se trata de evaluar las actuaciones en materia medioambiental desde la fabricación hasta el desecho del producto. La obtención de materias primas, la fabricación de componentes, el ensamblaje de componentes, y todos los procesos organizativos que conlleva la fabricación de productos puede conllevar importantes consecuencias medioambientales en lo que respecta al derroche de recursos naturales y a la emisión de contaminantes. Lo mismo sucede con las tareas logísticas implicadas en el aprovisionamiento, transformación y distribución de componentes y productos. Una vez fabricado, la utilización del producto también puede conllevar daños medioambientales en cuanto al consumo de recursos y la generación de desechos. Finalmente, una vez concluida la vida útil del producto, su eliminación constituye un riesgo adicional de deterioro medioambiental. Los sistemas de logística inversa tratan de cerrar el ciclo facilitando, en la medida de lo posible, la recuperación y reutilización de los residuos generados (González-Benito y González-Benito, 2001; Díaz *et al.*, 2004).

El diseño de los productos para evitar el despilfarro de recursos naturales y la emisión de contaminantes en la fabricación, distribución, utilización y desecho constituye una primera vía de transformación medioambiental. Por ejemplo, la sustitución de componentes contaminantes, la reducción del consumo energético en la utilización, o la facilitación del desensamblado y reutilización incide directamente en el diseño de los productos. No obstante, la transformación medioambiental no debe circunscribirse exclusivamente a la modificación de los productos, sino también a la modificación de los procesos implícitos en la actividad empresarial. Medidas como la adopción de maquinarias de fabricación y medios de transporte 'limpios', la consolidación de envíos en la distribución física, o el reciclado de documentos impresos, no afectan necesariamente al diseño de los productos, sino a los procesos ligados a la fabricación y distribución de los mismos.

La implantación coordinada de prácticas y procedimientos para alcanzar los objetivos medioambientales se desarrolla habitualmente en el marco de un Sistema de Gestión Medioambiental. El interés por actuar acertadamente en este campo ha derivado en el desarrollo de diversas directrices, normas y procedimientos que

facilitan el diagnóstico del impacto medioambiental y la implantación de medidas preventivas y correctivas. Las más populares conforman la familia de normas ISO 14000. En este grupo se incluyen estándares para la el análisis del ciclo de vida, el etiquetado ecológico, o el desarrollo de auditorias ambientales. En particular, la norma más conocida, la ISO 14001, establece especificaciones y directrices para la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental.

Muchas empresas asumen una postura reactiva ante la transformación medioambiental. Se limitan a una implantación mínima de prácticas medioambientales forzada por las exigencias legislativas o por la necesidad de ceder a las exigencias de diversos grupos de presión, como administraciones públicas, organizaciones ecologistas, o medios de comunicación. Sin embargo, varios estudios han apuntado el comportamiento proactivo de algunas empresas en materia medioambiental (ej. Hunt y Auster, 1990; Winsemius y Guntram, 1992; Aragon-Correa, 1998; Buysse y Verbeke, 2003). A este comportamiento subyace el potencial de la transformación medioambiental para generar ventaja competitiva y derivar finalmente en la mejora de los resultados empresariales. Aunque el debate a este respecto sigue abierto, varios estudios han detectado una relación positiva entre ciertos perfiles de proactividad medioambiental y el desempeño empresarial (ej. Russo y Fouts, 1997; Sharma y Wredenburg, 1998; Alvarez *et al.*, 2001; González-Benito y González-Benito, 2005a).

Reconocer la posibilidad de las prácticas medioambientales para generar ventaja competitiva y adoptar una posición proactiva al respecto implica ir más allá de las áreas funcionales que conforman la empresa e integrar los criterios medioambientales en la definición de la estrategia competitiva de la empresa (Barnejee, 2001). La clásica dicotomía entre estrategia de costes y estrategia de diferenciación sirve para identificar dos fuentes genéricas de ventaja competitiva potencialmente asociadas a la proactividad medioambiental. Por un lado, las prácticas medioambientales pueden conllevar un ahorro en los costes de fabricación y distribución derivados de un uso racional de los recursos, la reducción de anomalías, o la reutilización de materiales (Porter y Van der Linde, 1995). Por otro lado, las prácticas medioambientales constituyen un atributo de la oferta de las empresas cada vez más valorado por los consumidores y, por ello, pueden contribuir a la creación de una imagen diferenciada y atractiva para el mercado (Reinhardt, 1998). En un trabajo reciente, Orsato (2006) clasifica las estrategias medioambientales conforme a dos dimensiones. Por un lado, el énfasis en una reducción de costes frente a la diferenciación. Por otro lado, el énfasis en los procesos organizativos frente al énfasis en el diseño de productos y servicios.

La proactividad medioambiental necesariamente alcanza la dimensión cultural de la organización. Diversos estudios académicos han acuñado términos tales como 'ecologismo corporativo' (*corporate environmentalism*) (Barnejee, 2002); 'marketing eco-emprededor' (*enviropreneurial marketing*) (Menon y Menon, 1997); 'orientación medioambiental' (*environmental orientation*) (Menguc y Ozane, 2005); o 'eco-orientación' (*eco-orientation*) (Miles y Munilla, 1993); haciendo referencia al reconocimiento por parte de los directivos y gestores de la importancia de los asuntos medioambientales y a su consideración en las decisiones estratégicas. La filosofía de gestión ligada a la proactividad medioambiental conjuga valores emprendedores, objetivos de rentabilidad, y compromiso y responsabilidad social para con el medioambiente.

3. Motivaciones de la transformación medioambiental en la empresa

La discusión previa en torno a la transformación medioambiental de las empresas deja patente que puede ser consecuencia de diversas motivaciones. A partir de un estudio cualitativo sobre una muestra de empresas de diversos sectores de actividad, Bansal y Roth (2000) distinguen motivaciones en tres motivaciones básicas: legitimación, competitividad y responsabilidad ecológica. Las mismas motivaciones aparecen recogidas en el modelo de antecedentes de la orientación y estrategia medioambiental propuesta por Barnejee *et al.* (2003).

La legitimación hace referencia al deseo de las empresas por adaptar sus actividades al conjunto de leyes, normas, valores y creencias vigentes en el entorno en el que operan. Esta motivación no solamente implica cumplir con los imperativos legales en materia medioambiental, sino también ceder a diversas presiones medioambientales del entorno. Esto conduce a una posición esencialmente reactiva por parte de las empresas. Las empresas se limitan a reproducir determinadas prácticas con el único fin de contentar a los grupos de presión y garantizar la supervivencia de la empresa. Se puede hablar, por tanto, de una motivación 'relacional' basada en la necesidad de mantener relaciones cordiales con el entorno de la empresa para asegurar la viabilidad a largo plazo.

Si bien la posición reactiva de las empresas en materia medioambiental parece ligada de manera natural con una mera necesidad de legitimación, el detonante de la posición proactiva viene dado por las expectativas de competitividad. La competitividad hace referencia al potencial para mejorar la rentabilidad en el

largo plazo. Se trata por tanto de explotar el potencial de la transformación medioambiental para generar ventaja competitiva. Esto conduce a un esfuerzo por desarrollar estrategias medioambientales innovadoras con una contribución significativa a la rentabilidad.

La diversidad de fuentes de ventaja competitiva permite identificar varias facetas en esta motivación. En particular, manteniendo cierto paralelismo con la clásica distinción entre ventaja competitiva basada en la estrategia de liderazgo en costes y ventaja competitiva basada en la estrategia de diferenciación, puede distinguirse entre una motivación operativa y una motivación comercial. Por un lado, la motivación operativa viene dada por el potencial de la proactividad medioambiental para introducir eficiencias en la actividad de la empresa, mejorar la productividad y, en definitiva, contribuir a la mejora del desempeño económico. Por otro lado, la motivación comercial hace referencia al potencial de la proactividad medioambiental para incrementar las ventas mejorando la imagen de la empresa y reforzando su posicionamiento competitivo en aquellos segmentos de mercado que, preocupados por la preservación del medioambiente, valoran el impacto ecológico de sus decisiones de compra.

Finalmente, la responsabilidad hace referencia a los valores y creencias aceptados en las empresas acerca de cuál debe ser su papel en la sociedad. En particular, la responsabilidad ecológica hace referencia a la concienciación medioambiental de quienes tienen capacidad para activar la transformación medioambiental de las empresas. Por encima de criterios de legitimación y competitividad, la adopción de prácticas medioambientales puede venir dada por el necesidad de actuar de manera coherente con los valores morales y los ideales de bienestar social.

4. El consumo ecológico

La concienciación social sobre la necesidad de preservar el entorno natural, y sobre el papel determinante jugado por la actividad económica en este cometido, constituye uno de los detonantes clave en la adopción de prácticas medioambientales por parte de las empresas. Esta concienciación social se canaliza primeramente mediante grupos de presión, tales como organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación, y deriva finalmente en el desarrollo normativo por parte de los gobiernos, imponiendo determinadas reglas de actuación frente al impacto medioambiental por parte de las empresas, e introduciendo mecanismos de

control del desempeño medioambiental. Sin embargo cada vez es más patente la canalización de esta concienciación social en un comportamiento de compra que discrimina aquellos productos y empresas que no cumplen satisfactoriamente con las expectativas medioambientales. Se habla entonces de 'consumo ecológico'.

Los consumidores 'verdes' son aquéllos que, preocupados por el impacto medioambiental de los productos que compran, utilizan criterios ecológicos en la selección. La importancia de este perfil de consumidores ha motivado multitud de estudios e informes orientados a caracterizarlos y valorar su potencial económico (Kilbourne y Beckmann, 1998). Los estudios sobre 'Hábitos de Consumo y Medio Ambiente' en España realizados por la Fundación Entorno en 1999 y 2001 encontraron que casi el 80% de los encuestados no estaba dispuesto a comprar un producto si conociese que el fabricante realiza prácticas que perjudican el medio ambiente, y el 90% estaba dispuesto a cambiar a un producto medioambientalmente más correcto en caso de que los precios fueran iguales. Bien es verdad, no obstante, que son menos los consumidores que están dispuestos a sacrificar determinados atributos funcionales o emocionales de los productos, o a pagar precios comparativamente más altos, a cambio de que los productos y servicios adquiridos respeten el entorno natural en su fabricación, distribución, utilización y desecho.

El atractivo comercial derivado del compromiso ecológico de las empresas queda patente en el apuesta firme por certificaciones, distintivos, etiquetas y mensajes publicitarios que tratan de demostrar dicho compromiso. Por ejemplo, la ISO Survey 2005 refleja un extraordinario crecimiento de las empresas certificadas conforme a la 14001 en todo el mundo. También crece el número de países implicados. La tendencia es similar en el caso de España, con más de 8.500 empresas certificadas y un crecimiento en torno a las 2.000 empresas por año.

5. Enfoque de marketing y proactividad medioambiental en la empresa

Es habitual hacer referencia a la necesidad de que las empresas adopten un alto grado de compromiso con el bienestar social en sus estrategias y acciones comerciales. Kotler (2000), uno de los referentes académicos y profesionales del marketing contemporáneo, reivindica una orientación al marketing social que anteponga el bienestar social a los intereses individuales de los consumidores y las empresas. Se trata de afrontar la actividad comercial equilibrando la responsabilidad

social con los criterios de efectividad y eficiencia. La motivación subyacente reside en que productos con gran aceptación entre los consumidores y que reportan importantes beneficios a las empresas proveedoras pueden constituir serios riesgos para la salud pública, el desarrollo de colectivos o regiones desfavorecidas, la sostenibilidad medioambiental, etc.

En particular, la orientación social del marketing conlleva una valoración del impacto medioambiental de la actividad empresarial frente a las expectativas de rendimiento económico. En definitiva requiere un compromiso medioambiental por parte de las empresas que enlaza directamente con la motivación ética o de responsabilidad ecológica de la transformación medioambiental. En definitiva, el enfoque social del marketing debería fomentar la proactividad medioambiental de las empresas puesto que implica un compromiso con la reducción del todo impacto nocivo de actividad comercial en el entorno natural. Sin embargo, esta filosofía de gestión, aunque 'ideal' desde la perspectiva social, resulta muchas veces desplazada por los imperativos de rentabilidad que pesan sobre los gestores.

La filosofía predominante en la gestión de marketing actual es la denominada 'orientación al mercado'. La orientación al mercado se define como una cultura organizativa centrada en satisfacer las necesidades del público objetivo mejor que los competidores. Consecuentemente, toda la actividad de la organización debe estar volcada en aportar valor a los clientes potenciales. Naver y Slater (1990), en una de las contribuciones académicas claves en torno a este concepto, distinguen tres componentes en la orientación al mercado: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia, y la actuación coordinada de las distintas áreas funcionales de la empresa. Para que sea efectiva, la orientación al mercado debe derivar en un conjunto de actividades, procesos y comportamientos por parte de las empresas. Kohli y Jaworski (1990), en otro de los trabajos seminales al respecto, desglosan las actividades vinculadas a la orientación al mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta. La generación de inteligencia hace referencia a la recogida de información relevante del entorno de la organización. La diseminación de inteligencia se refiere a la distribución interna y análisis compartido de esta información entre las unidades funcionales implicadas. Finalmente, la respuesta hace referencia a la capacidad de reacción de la empresa adaptando sus estrategias a las condiciones percibidas del entorno.

El énfasis en la orientación al mercado como filosofía de gestión comercial reside sus consecuencias sobre el desempeño y la viabilidad de las empresas. La satisfacción de los consumidores no se plantea como una meta altruista por parte de

las empresas, sino como un medio necesario para el éxito empresarial, o al menos, para el éxito empresarial sostenible y duradero. Se puede decepcionar al cliente una vez, quizás dos, pero nunca repetidamente. Algunas revisiones recientes de la multitud de estudios que han abordado empíricamente la relación entre el grado de orientación al mercado por parte de las empresas y sus resultados permiten constatar una relación positiva en gran parte de los casos (ej. Langerak, 2003a; Rodríguez-Cano *et al.*, 2004; González-Benito y González-Benito, 2005c; Kirca *et al.*, 2005). Bien es verdad, no obstante, que la naturaleza e intensidad de la relación puede variar conforme al contexto competitivo en el que operan las empresas, por ejemplo, el grado de rivalidad, incertidumbre, dinamismo, turbulencia, etc.

Por definición, la orientación al mercado arrastrará a las empresas hacia aquellas estrategias y acciones competitivas que faciliten la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En esta línea de razonamiento, la creciente concienciación medioambiental por parte de los consumidores, la creciente disposición a sacrificar cualidades o precios ventajosos en favor de una reducción del impacto medioambiental, debería conducir a la proactividad medioambiental por parte de las empresas. Se trata de una proactividad medioambiental motivada por las oportunidades que ofrece el mercado para crear ventaja competitiva; una ventaja competitiva basada en la diferenciación de los productos y procesos conforme a criterios ecológicos.

En definitiva, el enfoque de marketing predominante en el tejido empresarial actual fomentará la proactividad medioambiental en la medida en que los consumidores demanden estas cualidades por parte de las empresas. En otras palabras, el comportamiento de compra responsable necesariamente empujará a la proactividad medioambiental a las empresas orientadas al mercado.

6. Evidencia empírica en la industria española

Con el fin de facilitar un diagnóstico empírico del papel de la orientación al mercado en la proactividad empresarial, se proporcionan algunos datos correspondientes a una encuesta realizada a empresas de tres sectores industriales españoles: productos químicos (excepto empresas farmacéuticas); maquinaria eléctrica y electrónica; y mueble y mobiliario. Estos sectores están sometidos a diferentes problemas y presiones medioambientales y, consecuentemente, permiten una primera aproximación a la realidad española. Únicamente se consideraron

empresas medias-grandes, con más de 100 empleados. La información fue recogida mediante cuestionario postal y contacto telefónico previo dirigido al director de operaciones de la organización. De una población de 428 empresas se obtuvieron 186 respuestas útiles.

En primer lugar se solicitó información relativa al grado de implantación de un conjunto de prácticas medioambientales. Cada empresa se posicionó en un valor de 1 a 6 con respecto a cada práctica. El valor mínimo representaba que la implantación de la práctica medioambiental en cuestión se había limitado a lo que exige la legislación, es decir una posición reactiva sin ninguna implicación por parte de la empresa. El valor máximo representaba una gran implicación de la empresa en la implantación de la práctica medioambiental en cuestión, es decir, cuando se trataba de una prioridad para la empresa. El análisis posterior permitió identificar cuatro líneas de actuación en la transformación medioambiental, que fueron etiquetadas como planificación y organización, diseño de productos, producción y operaciones, logística. La correspondencia entre estas dimensiones y las prácticas originales aparece resumida en la Tabla 1. La dimensión 'planificación y organización' recoge fundamentalmente prácticas ligadas en gran medida al desarrollo de un sistema de gestión medioambiental y muy probablemente con la obtención de una certificación. La dimensión 'diseño de productos' recoge las prácticas orientadas a modificar los productos para reducir el impacto medioambiental de su fabricación, distribución, utilización y desecho. La dimensión 'producción y operaciones' captura las medidas internas adoptadas en la planta de producción. Finalmente, la dimensión 'logística' agrupa las actuaciones medioambientales relacionadas con la logística y la gestión de la cadena de suministros. Debe apuntarse que las prácticas centradas en comunicar los avances realizados en materia medioambiental al entorno social e institucional de las empresas aparecen ligadas a las dimensiones 'planificación y organización' y 'logística'.

También se solicitó información relativa a las motivaciones para la transformación medioambiental. Concretamente se pidió a los encuestados que se posicionaran en cuanto al grado de acuerdo o desacuerdo con una batería de afirmaciones que aludían a los posibles efectos positivos de la transformación medioambiental. El análisis posterior sobre las respuestas obtenidas permitió identificar cuatro dimensiones de motivación coincidentes con el modelo teórico de partida: motivaciones relacionales, motivaciones operativas, motivaciones comerciales y motivaciones éticas. La Tabla 2 permite visualizar la correspondencia entre estas dimensiones de motivación y la batería de afirmaciones propuesta en el cuestionario. Las 'motivaciones relacionales' hacen referencia al potencial de las prácticas medioambientales para propiciar unas

Tabla 1. Medida de prácticas medioambientales

Prácticas	Dimensiones			
	Planificación/ organización	Logística	Diseño de productos	Producción/ operaciones
Definición explícita de la política medioambiental				
Definición de objetivos y planes medioambientales a largo plazo				
Competencias y responsabilidades medioambientales claramente definidas				
Personas completamente dedicadas a la gestión medioambiental				
Programas de formación medioambiental				
Sistemas de medición del impacto medioambiental				
Planes de emergencia ante problemas medioambientales				
Sustitución de materiales/componentes nocivos en el diseño				
Diseño para reducir el consumo de recursos y las emisiones en la fabricación y distribución				
Diseño para reducir el consumo de recursos y las emisiones en la vida útil del producto				
Diseño para facilitar el desensamblado y la descomposición				
Evitar compra de materiales nocivos con el medioambiente				
Criterios medioambientales para la selección de proveedores				
Consolidación de cargamentos				
Fórmulas de transporte menos contaminantes				
Embalajes/contenedores reciclables y/o reutilizables				
Materiales reciclables para el envasado y empaquetado primario del producto				
Sistemas de recuperación, reciclado o reutilización de los productos				
Disposición responsable de desechos y residuos				
Filtros para el control de emisiones y vertidos				
Reducción del consumo de energía y recursos naturales en las actividades de producción				
Programación y control enfocado a reducir residuos y optimizar el aprovechamiento de materiales				
Tecnología/maquinaria más respetuosa con el medioambiente				
Informe/memoria medioambiental				
Patrocinio de eventos medioambientales/colaboración con organizaciones ecologistas				
Argumentos medioambientales en actividades promocionales				
Información regular sobre gestión medioambiental a clientes e instituciones				

Tabla 2. Medida de motivaciones medioambientales

Motivaciones	Dimensiones			
	Motivación relacional	Motivación operativa	Motivación comercial	Motivación ética
El interés de las prácticas medioambientales está en reducir el número de sanciones y multas por incumplimiento de la normativa				
Las prácticas medioambientales contribuyen a mantener unas mejores relaciones con los agentes reguladores (gobiernos locales y regionales)				
Las prácticas medioambientales contribuyen a reducir la presión que ejercen las organizaciones ecologistas de nuestro entorno				
La prácticas medioambientales contribuyen a reducir los costes de aprovisionamiento y producción por un menor gasto en materiales y energía				
Las prácticas medioambientales permiten alcanzar una mayor productividad por el mejor aprovechamiento de los recursos				
Las prácticas medioambientales conducen a ahorros por el reciclado y/o reutilización de productos que antes se desechaban				
Nuestros mercados objetivo valoran el carácter ecológico de las empresas y sus productos				
Las prácticas medioambientales son un valor añadido a la imagen de la empresa y sus productos				
Las aplicación de prácticas medioambientales es clave para conseguir algunos pedidos				
Es fundamental que la empresas se comprometan a reducir su impacto sobre el medioambiente, aunque esto suponga menor productividad				
Las empresas no tienen derecho a perjudicar el medioambiente para satisfacer sus necesidades				
Garantizar la protección del medioambiente debe ser la base sobre la que se asiente la estrategia competitiva de cualquier empresa				

relaciones cordiales con el entorno y garantizar la supervivencia de la empresa. Las ‘motivaciones operativas’ hacen referencia al potencial de las prácticas medioambientales para reducir el consumo de recursos, aportar eficiencias y contribuir al liderazgo en costes. Las ‘motivaciones comerciales’ hacen referencia al potencial de las prácticas medioambientales para mejorar el atractivo comercial de la empresa y, en definitiva, las ventas de la empresa. Y finalmente, las ‘motivaciones éticas’ hacen referencia al compromiso y responsabilidad de la empresa para con el medioambiente.

Finalmente, se solicitó información relativa al grado de orientación al mercado, entendida como el grado en que las empresas desarrollaban tareas asociadas a dicha filosofía de gestión. Concretamente, se pidió valorar la empresa conforme al grado de implantación de nueve prácticas en una escala de seis puntos. El valor mínimo denotaba ‘en absoluto’, mientras que el valor máximo denotaba ‘en gran medida’. Las prácticas trataban de captar el esfuerzo de la organización por reco-

Tabla 3. Medida de orientación al mercado

- Continuamente recogemos información y hacemos sondeos sobre las tendencias de nuestro mercado objetivo.
- Examinamos nuestro entorno y conocemos bien la oferta y estrategias productivas de nuestros competidores.
- Recogemos información periódica sobre de la satisfacción de nuestros clientes
- Manejamos informes y documentos internos sobre la estructura y tendencias de nuestro entorno.
- Mantenemos contactos periódicos con el personal de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado
- Cuando sucede algo importante con algún cliente, nos lo comunican con gran inmediatez.
- Nos reunimos frecuentemente otras unidades funcionales para diseñar estrategias de respuesta a las circunstancias cambiantes de nuestro entorno.
- Nuestras estrategias de operaciones se basan en el conocimiento del mercado antes que en nuestras capacidades productivas.
- El criterio fundamental para el desarrollo de nuevos productos es la satisfacción de los posibles clientes, no el aprovechamiento de nuestras capacidades productivas.

ger información relevante del mercado, distribuir internamente dicha información a quienes deben tomar las decisiones, y utilizar dicha información en el diseño de las estrategias y tácticas competitivas. La Tabla 3 contiene esta relación de prácticas que conforman la medida de orientación al mercado.

En un estudio previo, se estudiaron las relaciones entre motivaciones y prácticas medioambientales (González-Benito y González-Benito, 2005b). Una vez controlado el posible efecto por el sector de actividad, el tamaño empresarial, la antigüedad de los equipos y el carácter internacional de las empresa en la implantación de prácticas medioambientales, se detectó un papel relevante de las motivaciones comerciales en la implantación de prácticas medioambientales, al menos en lo que respecta a las prácticas de planificación y organización y logística. Este resultado confirma que la proactividad medioambiental de las empresas es también una consecuencia de la creciente concienciación de los consumidores con el problema medioambiental.

Una cuestión adicional de interés aquí, es si la orientación al mercado potencia la motivación comercial de las empresas. En definitiva, se trata de comprobar si la orientación al mercado facilita el reconocimiento de la tendencia hacia el consumo ecológico y de las posibilidades de la transformación medioambiental para rentabilizar

esta tendencia. El Gráfico 1 resume los resultados obtenidos al estudiar la relación entre orientación al mercado y motivaciones. Concretamente, se facilita el perfil de motivaciones para las empresas con alta y baja orientación al mercado. Los datos disponibles permiten apreciar una relación positiva significativa entre la orientación al mercado y la motivación comercial. Consecuentemente, el énfasis de la orientación al mercado en comprender las necesidades de los consumidores también conduce al reconocimiento de las exigencias medioambientales de los consumidores y a su interpretación como oportunidades comerciales. Los resultados también reflejan cierta asociación entre la orientación al mercado y la responsabilidad social en la medida en que se observa una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y las motivaciones éticas de las empresas.

Una segunda cuestión de interés es si, dado el creciente compromiso medioambiental de los consumidores en sus hábitos de compra, el grado de orientación al mercado es determinante en el reconocimiento de esta situación y la puesta en marcha de prácticas medioambientales que se ajusten a esta circunstancia. Para ello, se ha estudiado si la orientación al mercado está relacionada con la implantación de prácticas medioambientales. Los resultados, que aparecen resumidos en el Gráfico 2, son rotundos: el grado de orientación al mercado de las empresas está directamente relacionado con todas las dimensiones de transformación medioambiental identificadas.

En definitiva, los resultados obtenidos son consistentes con el papel del enfoque de marketing basado en la orientación al mercado como potenciador, por un lado, del reconocimiento de una reclamación de productos y procesos ecológicos por parte de los consumidores, y por otro lado, de la proactividad medioambiental en respuesta a dichas reclamaciones. En un estudio complementario se han alcanzado conclusiones similares al observar que la orientación al mercado está también intensamente relacionada con la percepción de presiones en materia medioambiental ejercidas por los *stakeholders* de la empresa, especialmente aquellos de carácter no gubernamental: clientes, organizaciones ecologistas, distribuidores, entidades financieras, empleados, accionistas, medios de comunicación, etc. (González-Benito y González-Benito, en prensa).

Gráfico 1.
Relación entre orientación al mercado y motivaciones medioambientales

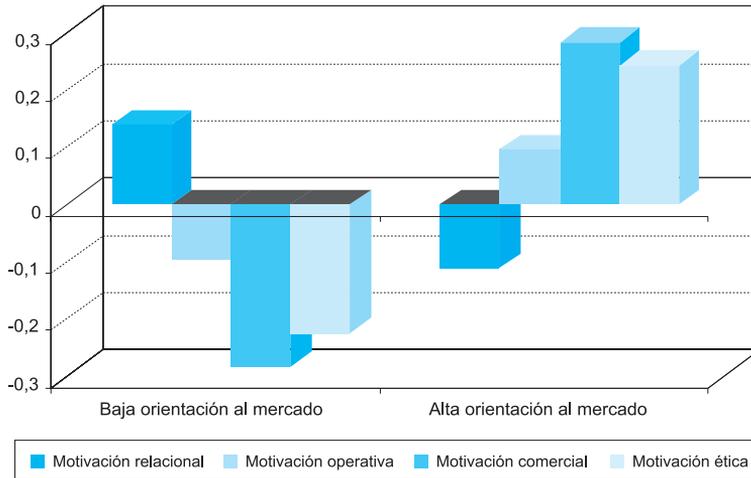
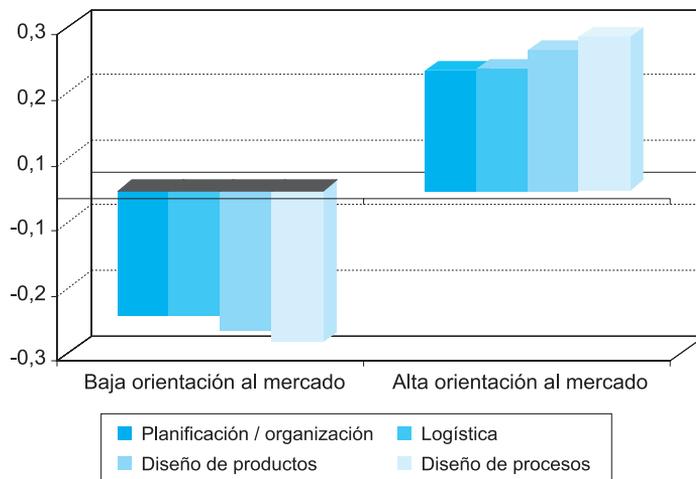


Gráfico 2.
Relación entre orientación al mercado y prácticas medioambientales



7. Reflexiones finales

La discusión previa, así como la evidencia empírica aportada, apuntan hacia una congruencia entre la proactividad medioambiental de las empresas y el enfoque de marketing centrado en comprender las necesidades de los consumidores y satisfacerlas de manera más eficiente que los competidores. Esta cultura de orientación al mercado, generalmente asociada con la viabilidad y el éxito sostenible de las empresas, conlleva el reconocimiento de la creciente concienciación medioambiental de los consumidores y la actuación en consecuencia ofreciendo garantías de compromiso medioambiental en la fabricación, distribución y utilización de los productos comercializados. En definitiva, la orientación al mercado favorece que el comportamiento de compra responsable por parte de los consumidores necesariamente conduzca a una transformación de la actividad empresarial hacia parámetros aceptables de sostenibilidad medioambiental.

Aunque los detractores del marketing lo reducen a un conjunto de técnicas vinculadas exclusivamente a explotar el instinto consumista a favor de la rentabilidad empresarial, todo parece indicar que la filosofía de gestión implícita en el enfoque de marketing puede desembocar en una actuación responsable de las empresas, en particular, una actuación responsable en materia medioambiental. Las empresas serán respetuosas con el entorno natural en la medida en que los consumidores valoren este comportamiento y lo utilicen como criterio de discriminación en sus decisiones de compra. Consecuentemente, el enfoque de marketing facilita que la preocupación social por la sostenibilidad medioambiental cale en las empresas y, por tanto, contribuye favorablemente a resolver el clásico conflicto economía-ecología.

Es preciso, no obstante, concluir con una llamada de atención sobre la aludida coherencia entre el enfoque de marketing y la proactividad medioambiental. La orientación al mercado puede derivar en una transformación de las empresas para atender una demanda cada vez más concienciada medioambientalmente, pero ello no implica necesariamente una verdadera responsabilidad social. Es habitual criticar las estrategias medioambientales de las empresas porque están más centradas en comunicar al entorno un alto grado de compromiso con el medioambiente que en producir una mejora efectiva del desempeño medioambiental. Por ejemplo, se ha criticado la certificación ISO 14001 porque, a pesar de su reconocimiento social, solo garantiza que la empresa ha desarrollado un sistema para planificar y gestionar de forma coordinada sus iniciativas medioambientales, pero no que sean las iniciativas más adecuadas ni que estén reduciendo el impacto de todas las actividades de la

empresa sobre su entorno natural (ej. Rondinelli y Vastag, 2000). Aunque algunos estudios recientes han constatado cierta congruencia entre la certificación de sistemas de gestión medioambiental y la implantación efectiva de prácticas medioambientales (ej. Melnyk *et al.*, 2003; Srouff, 2003; González-Benito y González-Benito, 2006), el debate sigue abierto. Algo similar ocurre con el etiquetado ecológico y demás distintivos del carácter 'verde' de los productos (ej. Melser y Robertson, 2005). La proliferación de distintivos ecológicos, algunos de dudosa credibilidad, así como la masiva utilización de mensajes publicitarios de contenido medioambiental, algunos confusos o engañosos, pueden incluso fomentar la desconfianza de los consumidores y frenar el desarrollo de unos comportamientos y hábitos de compra responsables para con el medioambiente.

Referencias bibliográficas

- > Álvarez, J. A.; Burgos, J. y Céspedes, J. J. (2001): "An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels"; en *Omega* (29, 6); pp. 457-471.
- > Aragon-Correa, J. A. (1998): "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment"; en *Academy of Management Journal* (41, 5); pp. 556-567.
- > Bansal, P. y Roth, K. (2000): "Why Companies Go Green, A Model of Ecological Responsiveness"; en *Academy of Management Journal* (43, 4); pp. 717-736.
- > Barnejee, S. B. (2001): "Corporate Environmental Strategies and Actions"; en *Management Decision* (39, 1); pp. 36-44.
- > Barnejee, S. B. (2002): "Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement"; en *Journal of Business Research* (55); pp. 177-191.
- > Barnejee, S. B. (2003): "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type"; en *Journal of Marketing* (67); pp. 106-122.
- > Buysse, K. y Verbeke, A. (2003): "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective"; en *Strategic Management Journal* (24, 5); pp. 453-470.
- > Díaz, A.; Álvarez, M. J. y González, P. (2004): *Logística Inversa y Medioambiente*. Madrid, McGraw-Hill.

- > González-Benito, J. y González-Benito, O. (2001): "Logística Inversa: Un Análisis Conceptual de Nuevos Flujos Físicos en los Canales de Distribución"; en *ESIC Market* (110); pp. 9-21.
- > González Benito, J. y González-Benito, O. (2005a): "Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis"; en *Omega* (33); pp. 1-15.
- > González Benito, J. y González-Benito, O. (2005b): "A Study of Motivations for the Environmental Transformation of Companies"; en *Industrial Marketing Management* (34); pp. 462-475.
- > González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005c): "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations"; en *Industrial Marketing Management* (35).
- > González-Benito, O. y González-Benito, J. (2006): "Implantación de Prácticas Logísticas Medioambientales: Papel de la Certificación Medioambiental"; en *Distribución y Consumo* (julio-agosto); pp. 88-97.
- > González-Benito, O. y González Benito, J. (en prensa): "Implications of Market Orientations on the Environmental Transformation of Industrial Firms"; en *Ecological Economics*.
- > Hunt, C. B. y Auster, E. P. (1990): "Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap"; en *Sloan Management Review* (31, 2); pp. 7-18.
- > Kilbourne, W. E. y Beckmann, S. C. (1998): "Review and Critical Assessment of Research on Marketing and the Environment"; en *Journal of Marketing Management* (14, 6); pp. 513-532.
- > Kirca, A. H.; Jayachandran, S. y Bearden, W. O. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance"; en *Journal of Marketing* (69); pp. 24-41.
- > Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications"; en *Journal of Marketing* (54); pp. 1-18.
- > Kotler, P. (2000): *Marketing Management*. The Millennium Edition, Prentice Hall.
- > Langerak, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation"; en *European Management Journal* (21, 4); pp. 447-464.

- > Melnyk, S. A., Sroufe, R. P. y Calantone, R. (2003): "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance"; en *Journal of Operations Management* (21, 3); pp. 329-351.
- > Melser, D. y Robertson, P. E. (2005): "Eco-Labeling and the Trade-Environment Debate"; en *World Economy* (28, 1); pp. 49-62.
- > Menguc, B. y Ozanne, L. K. (2005): "Challenges of the 'Green Imperative': a Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation – Business Performance Relationship"; *Journal of Business Research* (58); pp. 430-438.
- > Menon, A. y Menon, A. (1997): "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy"; en *Journal of Marketing* (61); pp. 51-67.
- > Miles, M. P. y Munilla, L. S. (1993): "Eco-Oriented: An Emerging Business Philosophy?"; en *Journal of Marketing Theory and Practice* (1, 2); pp. 23-36.
- > Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability"; en *Journal of Marketing* (54); pp. 20-35.
- > Orsato, R. J. (2006): "Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?"; en *California Management Review* 48 (2); pp. 127-143.
- > Porter, M. E. y Van der Linde, C. (1995): "Green and Competitive"; en *Harvard Business Review* (73, 5); pp. 120-134.
- > Reinhardt, F. L. (1998): "Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy"; en *California Management Review* (40, 4); pp. 43-73.
- > Rodríguez Cano, C.; Carrillat, F. A. y Jaramillo, F. (2004): "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents"; en *International Journal of Research in Marketing* (21, 2); pp. 179-200.
- > Rondinelli, D. y Vastag, G. (2000): "Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO14001 Environmental Management Systems"; en *European Management Journal* (18, 5); pp. 499-510.

- > Russo, M. V. y Fouts, P. A. (1997): "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability"; en *Academy of Management Journal* (40, 3); pp. 534-559.
- > Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998): "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities"; en *Strategic Management Journal* (19, 8); pp. 229-253.
- > Sroufe, R. (2003): "Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations"; en *Production and Operations Management* (12, 3); pp. 416-431.
- > Winsemius, P. y Guntram, U. (1992): "Responding to the Environmental Challenge"; en *Business Horizons* (35, 2); pp. 12-20.