

LA INFLUENCIA DE LA FILOSOFÍA DEL MARKETING MEDIOAMBIENTAL EN EL RESULTADO EMPRESARIAL: EL PAPEL MODERADOR DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

THE IMPACT OF THE ENVIRONMENTAL MARKETING PHILOSOPHY ON FIRM'S PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS

Elena Fraj Andrés*¹, Eva Martínez Salinas² y Jorge Matute Vallejo³
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

RESUMEN

Este trabajo analiza la relación existente entre la filosofía del marketing medioambiental y los resultados empresariales, estudiando los beneficios provenientes desde el lado de la demanda. Además, se explora si dicha influencia está condicionada por la industria en la que la empresa opera y por su posición en la cadena de valor. Para ello, se lleva a cabo un estudio de mercado con empresas españolas del sector industrial. Los resultados evidencian que el marketing medioambiental contribuye a opti-

mizar los rendimientos comerciales y económicos. Además, esta influencia es mayor en empresas de consumo, si bien la industria no modera dicha relación.

Palabras clave: *Filosofía del marketing medioambiental; resultado empresarial; características organizacionales.*

* Los autores agradecen el apoyo financiero de los siguientes proyectos: I+D+i (ECO2009-08283) del Ministerio de Ciencia e Innovación; Generés (S-09) del Gobierno de Aragón; el proyecto Ref. 267-108 de la Universidad de Zaragoza e Ibercaja; y el programa Europa XXI de la Caja de Ahorros de la Inmaculada.

¹ Profesora Titular de Universidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Gran Vía 2, 50005, Zaragoza. efraj@unizar.es

² Catedrática de Universidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Gran Vía 2, 50005, Zaragoza. emartine@unizar.es

³ Ayudante Doctor. Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte de Huesca, Plaza Universidad 3, 22002, Huesca. jmatute@unizar.es



ABSTRACT

This paper, focusing on the demand-side benefits, analyses the relationship between environmental marketing philosophy and the business performance. It also explores if this influence is conditioned by the industry which the firm operates in and by its position in the value chain. To reach these aims, a market study addressed to a sample of Spanish industrial firms was developed. Results suggest that environmental marketing contributes to optimize the firm's commercial and economic performance. Moreover, this causal relationship is stronger in consumer firms, while it seems that the industry does not moderate such effect.

Keywords: *Environmental marketing philosophy; firm's performance; organizational characteristics.*

1. INTRODUCCIÓN

La progresiva degradación de los recursos naturales ha llevado a la reconsideración, por parte de las sociedades modernas, del papel que las Administraciones Públicas, la industria y los consumidores juegan a la hora de contribuir al desarrollo sostenible. Desde el punto de vista de las empresas, se observa una reorientación de su gestión, comenzándose a considerar el medio ambiente como un bien preciado cuya escasez de recursos puede poner en peligro su propia competitividad (ARAGÓN-CORREA, 1998; BANERJEE, 2002). Una de las razones que explican el cambio en la mentalidad de las empresas se encuentra en la actitud favorable que los consumidores han mostrado hacia los productos menos perjudiciales para el entorno. La evolución en los valores de los individuos y de sus patrones de compra ha despertado el interés del marketing por las cuestiones inherentes al desarrollo sostenible (OTTMAN, 1998; SÁNCHEZ, GIL y GRACIA, 1998; FRAJ y MARTÍNEZ, 2006). Así, surgen en el mundo académico términos como

marketing ecológico, marketing medioambiental o marketing sostenible, que reflejan una filosofía de gestión basada en la idea de que la empresa puede satisfacer las necesidades de diversos *stakeholders* con intereses medioambientales, mediante acciones sostenibles que no tienen por qué perjudicar a sus resultados financieros (KÄRNÄ, HANSEN y JUSLIN, 2003).

Por su parte, recientes investigaciones apuntan a la existencia de ventajas competitivas asociadas al desarrollo de estrategias proactivas con el medio natural (CHRISTMANN, 2000; GONZÁLEZ y GONZÁLEZ, 2005). No obstante, la literatura específicamente dedicada al análisis del vínculo existente entre las actividades del marketing medioambiental y los resultados empresariales es todavía muy escasa (MENON y MENON, 1997; SHARMA *et al.*, 2010). Además, tal y como apuntan GONZÁLEZ y GONZÁLEZ (2005), para profundizar en el entendimiento de esta relación, es necesario adoptar una perspectiva multidimensional del resultado empresarial, incluyendo medidas complementarias de los tradicionales indicadores económico-financieros.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es el de analizar la influencia que la filosofía del marketing medioambiental tiene en los resultados empresariales, adoptando un enfoque multidimensional del rendimiento organizacional que se centra específicamente en los rendimientos del marketing y económicos. Cabe señalar que la mayor parte de la literatura sobre gestión medioambiental ha analizado las consecuencias de adoptar estrategias proactivas desde el lado de la oferta, explorando cómo contribuyen a la eficiencia global de la empresa y a la reducción de los costes de producción, y escasos trabajos incluyen indicadores que reflejen las oportunidades para incrementar los ingresos que representan este tipo de actividades (AMBEC y LANOIE, 2008). Además, otros estudios apuntan que la influencia que la estrategia medioambiental tiene en el desempeño organizacional puede venir determinada por las características organizacionales. Así, esta

investigación pretende estudiar si el efecto que la filosofía del marketing medioambiental tiene en estos resultados varía en función de las características de la empresa y contrastar, de esta manera, si ese vínculo es más intenso en los sectores que gozan de una peor reputación medioambiental y en empresas de consumo que se ven expuestas a una mayor visibilidad en los mercados (BOWEN, 2000).

Para alcanzar los objetivos planteados, el trabajo comienza con la fundamentación teórica de las relaciones que configuran el modelo propuesto y la formulación de hipótesis. A continuación, se presenta la metodología seguida para, posteriormente, pasar a describir el análisis de resultados. Finalmente, se exponen y discuten las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y JUSTIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

2.1. La filosofía del marketing medioambiental: orientación y marketing medioambiental

Durante muchos años el marketing se ha interesado por comprender el comportamiento de compra de los consumidores más sensibles con las cuestiones medioambientales y en delinear estrategias adecuadas para la satisfacción de sus demandas (KINNEAR, TAYLOR y AHMED, 1974; FRAJ y MARTÍNEZ, 2007). Desde la dirección estratégica y de marketing también se ha sostenido la necesidad de que, en el proceso de toma de decisiones, los empresarios incluyan aspectos relacionados con la preservación de los recursos naturales. Así, muchas organizaciones han pasado de adoptar enfoques reactivos de gestión medioambiental, dirigidos a implementar medidas de control para cumplir con la legislación, a desarrollar medidas proactivas que permiten prevenir la contaminación más eficientemente y sentar las bases para la generación de ventajas competitivas (SHARMA y VRE-

DENBURG, 1998). Dentro de este contexto, la filosofía del marketing medioambiental surge en la literatura como un concepto que pretende conciliar los objetivos del marketing, esto es, satisfacer las necesidades de los consumidores y la consecución de los objetivos económicos de la empresa, con la protección del sistema natural (FULLER, 1999). Hasta su actual conceptualización, la filosofía que trasciende al marketing medioambiental ha experimentado una notable evolución, pasando de ser considerada como una estrategia comercial susceptible de incrementar las ventas en el corto plazo, a ser visto como una filosofía capaz de guiar y coordinar todas las actividades de la empresa (CHAMORRO y BAÑEGIL, 2006; SHARMA *et al.*, 2010).

Las más recientes aproximaciones al marketing medioambiental subrayan su carácter holístico, lo cual implica la transformación de los sistemas directivos y productivos con el objetivo de evitar incurrir en una estrategia oportunista que en el largo plazo afectaría negativamente a la imagen corporativa (CRANE, 2000). De hecho, la mayor parte de los académicos consideran que el marketing medioambiental debe ser considerado desde un enfoque multidisciplinar (KILBOURNE, 1998), debido al gran número de actividades que involucra. Por tanto, a la hora de conceptualizar la filosofía del marketing medioambiental, debemos tener en cuenta la multidimensionalidad de este concepto incluyendo: por un lado, todas aquellas actividades relacionadas con la función del marketing que se ven influenciadas por los aspectos ecológicos, y que algunos autores denominan el mix de marketing medioambiental (DEMOSS y NICHOLSON, 2005); y, por otro lado, los aspectos culturales y organizacionales que implican la necesidad de que todos los empleados y directivos comprendan y compartan una serie de valores y normas basados en el respeto al medio ambiente, lo cual recibe en la literatura el nombre de orientación medioambiental (STONE, JOSEPH y BLODGETT, 2004). La orientación medioambiental hace referencia a aspectos culturales relacionados con los valo-



res de la compañía y refleja el grado de responsabilidad de la empresa hacia el medio ambiente y cómo ésta reconoce la necesidad de minimizar su impacto ecológico (BANERJEE, 2002). Así, mientras que el marketing medioambiental como estrategia se refiere a cómo la empresa ha tenido en cuenta las consideraciones medioambientales en su mix de marketing, la orientación medioambiental expresa en qué medida esos valores se han internalizado en su mentalidad, en su cultura interna o en su manera de hacer negocios. Cabe señalar que orientación y marketing medioambiental son dos conceptos íntimamente relacionados que, frecuentemente en la literatura, se han considerado como dos caras de una misma moneda (BANERJEE, IYER y KASHYAP, 2003). Además, no son dimensiones independientes, ya que la adopción de los valores medioambientales en la cultura de la empresa facilita el desarrollo de estrategias medioambientales a niveles más operativos y funcionales (SROUFE, 2003).

Precisamente, la institucionalización de esos valores ecológicos se asocia con la generación de capacidades organizacionales centrales para el desarrollo exitoso de medidas proactivas (HART, 1995), ya que ello implica la generación y diseminación de información en diversas áreas y departamentos. Dicha información es esencial en la generación de un aprendizaje organizacional y de un conocimiento que permita a la empresa generar ideas con impacto e implementar correctamente iniciativas específicas de dirección de empresas (YEUNG *et al.*, 1999). El conocimiento, por su naturaleza intangible, es un recurso de gran valor empresarial y la adopción de una cultura medioambiental avanzada supone un catalizador que facilita la implantación de medidas medioambientales avanzadas (MARCUS y GEFEN 1998). Además, la orientación medioambiental también puede influir sobre la capacidad de visión compartida de una empresa impulsando el aprendizaje y la creatividad de sus empleados en el diseño de eco-iniciativas (BARRET y MURPHY, 1996). Por otra parte, la orientación medioambiental puede

favorecer la capacidad de integración cross-funcional favoreciendo la interacción, comunicación, coordinación e implicación conjunta que existe entre las áreas de la empresa (SONG y MONTOYA-WEISS, 2001). Dicha integración incrementa el flujo de información entre las diferentes áreas, facilita la toma de decisiones empresariales e influye en la destreza de la empresa para implementar mecanismos formales e informales de utilidad para que directivos, empleados y otros grupos compartan conocimientos (SHARMA y VREDENBURG, 1998).

En definitiva, la orientación medioambiental facilita la generación de habilidades organizacionales susceptibles de incrementar la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa ante determinadas oportunidades o amenazas medioambientales (STONE *et al.*, 2004). Tal y como afirman BANERJEE *et al.* (2003), el aprendizaje organizacional relativo a las cuestiones medioambientales supone la diseminación de información y conocimientos específicos a través de todas las funciones, facilitando la traducción de esos valores en acciones tangibles. Por ejemplo, la decisión de adoptar sistemas de gestión basados en los impactos medioambientales que la actividad empresarial provoca, va a facilitar la implantación de otra serie de medidas voluntarias relacionadas con el diseño de productos ecológicos, de sistemas de distribución inversa y reciclado y de prácticas asociadas al control de desechos (SROUFE, 2003). De esta forma, se propone que:

Hipótesis 1: La orientación medioambiental de la empresa influye positivamente en el desarrollo del marketing medioambiental

2.2. La filosofía del marketing medioambiental y los resultados empresariales

Uno de los debates que mayor controversia ha suscitado en la literatura sobre gestión medioambiental ha sido el de la existencia de

oportunidades competitivas asociadas al desarrollo de estrategias medioambientalmente proactivas. En este sentido, diversos autores han tratado de analizar el impacto que este tipo de prácticas tiene en los rendimientos organizativos, existiendo cierta controversia en cuanto a los efectos de la proactividad medioambiental.

Algunos trabajos apuntan a que la proactividad medioambiental supone un freno para el crecimiento de los resultados al requerir de inversiones muy elevadas que difícilmente van a generar flujos de caja positivos (WALLEY y WHITEHEAD, 1994). Así, mientras que llevar a cabo iniciativas voluntarias que vayan más allá de lo requerido por ley puede ser demasiado costoso para la empresa, adoptar medidas reactivas, sólo cuando su estabilidad económica se vea amenazada, puede resultar una opción menos arriesgada (NEWTON y HARTE, 1997; ARAGÓN-CORREA y RUBIO, 2007). Pero además de algunos argumentos teóricos, existen evidencias empíricas que sostienen que las empresas reactivas presentan mejores resultados y que las que van más allá de la regulación se ven penalizadas financieramente (FILBECK y GORMAN, 2004; LORRAINE, COLLISON y POWER, 2004). En contraposición a esta corriente se encuentra una serie de investigaciones aun más extensa que defiende la potencialidad de las acciones proactivas para optimizar los resultados empresariales (KLASSEN y McLAUGHLIN 1996; RUSSO y FOUTS, 1997; CHRISTMANN, 2000). Además, éstas se han aproximado a dicha cuestión desde enfoques muy divergentes, a través de un gran número de metodologías y estudiando una gran diversidad de sectores, lo cual otorga mayor validez a la idea de que gestión proactiva y resultados están positivamente relacionados. La justificación de la existencia de esta relación positiva podemos encontrarla originariamente en los trabajos de HART (1995) y PORTER y VAN DER LINDE (1995) quienes ya indican que la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas para una empresa radica en el desarrollo de una serie de capacidades organizacionales valiosas vinculadas a su estrategia medioambiental.

Aunque la literatura más actual apunta a la existencia de ese vínculo positivo, lo cierto es que la mayoría de los trabajos se han limitado a relacionar diferentes medidas de la proactividad medioambiental con el desempeño económico-financiero. Este trabajo plantea que, debido a la gran pluralidad de actividades que comprenden la filosofía del marketing medioambiental, es necesario adoptar una perspectiva multidimensional del rendimiento organizacional y, especialmente, analizar los beneficios provenientes desde el lado de la demanda. Este enfoque es especialmente relevante puesto que el mercado tiene un elevado poder para apoyar y favorecer a las empresas y marcas comerciales que proyectan una imagen de responsabilidad o, por el contrario, para rechazar e incluso boicotear a aquellas compañías que se ven implicadas en casos relacionados con malas prácticas (SISODIA, WOLFE y SHETH, 2007). La comercialización de productos de acuerdo con criterios medioambientales puede generar para la empresa relevantes ventajas en diferenciación de cara al mercado (COHEN, FENN y NAIMON, 1995), como resultado de una mejora en las relaciones con grupos de interés como el mercado y la comunidad (MENON *et al.*, 1999). Por ello, este trabajo sigue los planteamientos de autores como MENON y MENON (1997) o GONZÁLEZ y GONZÁLEZ (2005) y considera: por un lado, los resultados de marketing como la eficiencia de la empresa para alinear su conducta, a través de sus acciones de marketing, a las demandas y requerimientos actuales de la sociedad, del mercado y de otros *stakeholders* relevantes; y, por otro lado, los resultados económicos como las consecuencias de carácter pecuniario que se derivan de la actividad empresarial y que son la última consecuencia del desarrollo de cualquier ventaja competitiva.

Uno de los principales beneficios asociados al marketing medioambiental es la mejora en las relaciones con los *stakeholders*. La reputación corporativa, como resultado de las percepciones que estos grupos tienen del comportamiento de la empresa, puede verse afectada por



sus acciones medioambientales, éticas o sociales (MILES y COVIN, 2000). HOSMER (1994) apunta a que la inclusión de los principios éticos en los procesos de toma de decisiones estratégicas, puede llevar a la empresa a conseguir la confianza y el compromiso por parte de sus *stakeholders*, reforzando su reputación. MILES y COVIN (2000) sostienen que el marketing medioambiental requiere de inversiones en recursos medioambientalmente avanzados que pueden ayudar a crear una ventaja en diferenciación y contribuir a la maximización de las ventas. Además, la imagen de responsabilidad medioambiental permite crear asociaciones positivas en la mente del consumidor (SWENSON y WELLS, 1997) y favorecer la actitud hacia la marca (HARTMANN y APAOLAZA, 2006; MONTORO *et al.*, 2006). En este sentido, la publicidad puede servir como una herramienta eficaz para promocionar las medidas preventivas de la contaminación, siempre y cuando ésta sea capaz de reforzar la imagen de responsabilidad medioambiental con argumentos convincentes que se apoyen en beneficios medioambientales concretos y contrastados, y no en meras modificaciones cosméticas (BANERJEE, 1999).

Por tanto, una reorientación estratégica por parte de la empresa hacia el medio ambiente puede ayudar a paliar algunos problemas relacionados con su credibilidad y la de sus productos. Según CRANE (2000), aquellas empresas que sigan una estrategia plena de colaboración con todos los agentes de su cadena de valor, van a encontrar menos dificultades a la hora de proyectar su credibilidad con la causa al consumidor. De hecho, la colaboración con legisladores, proveedores u ONG's, facilita el acceso a más recursos y competencias relacionadas con el marketing medioambiental. FOMBRUM (1996) afirma que, a la hora de seleccionar empresas para crear alianzas, los proveedores, las agencias gubernamentales o las organizaciones no lucrativas, van a considerar la reputación de las mismas como un factor crítico para realizar dicha selección. Por ello, se propone que la adopción de una filosofía de

marketing medioambiental influirá positivamente en los resultados de marketing de las empresas, lo cual tiene su reflejo en las hipótesis 1 y 2:

Hipótesis 2: La orientación medioambiental de la empresa repercute positivamente en sus resultados de marketing

Hipótesis 3: El marketing medioambiental de la empresa repercute positivamente en sus resultados de marketing

Tal y como se ha señalado anteriormente, la mayor parte de los estudios dedicados al análisis de las consecuencias competitivas derivadas de la aplicación de acciones medioambientales proactivas se ha limitado a estudiar los rendimientos económicos (GONZÁLEZ Y GONZÁLEZ, 2005; FRAJ, MARTÍNEZ Y MATUTE, 2009), dejando de lado el potencial que estas decisiones tienen para contribuir a diferenciar la imagen de la empresa, incrementar sus ingresos y, por ende, sus beneficios. Recientes investigaciones apuntan a que la consideración del resultado organizacional como un elemento multidimensional puede permitir identificar diferentes rutas de influencia a través de las cuales una estrategia medioambiental puede afectar al beneficio empresarial (SHARMA y VREDENBURG, 1998; MENGUC Y OZANNE, 2005). El desarrollo de una filosofía de empresa basada en los valores de respeto al medio natural, no sólo puede contribuir a la supervivencia económica de la empresa a través de la reducción de costes y mejora de su eficiencia, sino que ser medioambientalmente responsable puede reforzar las percepciones de otros grupos de interés sobre la empresa y favorecer la creación de ventajas competitivas en diferenciación. La idea que subyace en este argumento es que las acciones medioambientales, como parte de la estrategia de marketing de la empresa, contribuyen a diferenciar la firma del resto de competidores, haciendo que el mercado la perciba como única, a ella o a sus productos. Ello le permite imponer precios superior-

res, o incrementar su volumen de ventas, ya que el consumidor percibe que el producto es especial de alguna manera, contribuyendo a la maximización de sus beneficios económicos (BERMAN *et al.*, 1999).

En este sentido, tal y como plantean AMBEC y LANOIE (2008), existen diversos caminos a través de los cuales este tipo de estrategias permiten maximizar la rentabilidad de la empresa desde el lado de la demanda. Por ejemplo, el desarrollo de productos medioambientales puede facilitar el acceso a determinados mercados no sólo de consumo, donde los individuos se muestran más favorables a adquirir este tipo de bienes incluso por un precio superior, sino también industriales. Así, organizaciones públicas y privadas pueden recompensar a proveedores más sostenibles (BARLA, 2007), lo cual puede repercutir positivamente en su propia imagen. Además del surgimiento de nuevos sectores y mercados ecológicos, muchas empresas han descubierto cómo a través del rediseño de sus productos y operaciones de acuerdo con los criterios medioambientales pueden diferenciar sus productos y servicios, proporcionando altos márgenes en determinados segmentos (STEAD y STEAD, 1995). En estos casos, aunque estos productos puedan resultar más costosos de fabricar, sus características ecológicas pueden ser valoradas por los consumidores que estarán dispuestos a pagar más por dañar menos el medio ambiente. Así, las eco-etiquetas han cobrado una especial relevancia como garantía de las propiedades verdes del producto certificado, ya que ofrecen información detallada y creíble a los ojos de los consumidores. Pero además, AMBEC y LANOIE (2008) consideran que las empresas más emprendedoras en el desarrollo de estrategias medioambientales frecuentemente gozan de importantes ventajas del pionero. Estas ventajas permiten incrementar sus ingresos como consecuencia de la venta de patentes asociadas al desarrollo de tecnologías y procesos preventivos de la contaminación. De esta manera, la hipótesis cuarta estipula que esa mejora en los rendimientos del marketing deri-

vados de la implantación de una filosofía del marketing tendrá su repercusión final en el rendimiento económico:

Hipótesis 4: La optimización de los resultados de marketing de la empresa como consecuencia de la implantación de una filosofía de marketing medioambiental repercutirá positivamente en sus resultados económicos

2.3. La reputación de la industria y la posición en la cadena de valor como variables moderadoras

Tal y como MENON Y MENON (1997) apuntan, la reputación de la industria a la que la empresa pertenece puede determinar la intensidad de la influencia que las acciones medioambientales tienen en los rendimientos. Estos autores argumentan que en empresas que pertenecen a sectores tradicionalmente considerados como más dañinos para el entorno, la sociedad y los consumidores van a premiar en mayor medida el desempeño de actividades medioambientalmente proactivas. En esta línea, otros trabajos, como el de SCHMIDHEINY (1992), también han puesto de manifiesto que en sectores más contaminantes, como el químico o el petro-químico, las empresas que invierten sustancialmente por encima de la media de la industria en su gestión del medio ambiente van a gozar de una mayor visibilidad y de una mejor reputación de cara al exterior. En definitiva, es posible que el mercado valore en mayor medida los esfuerzos de las empresas pertenecientes a sectores más impactantes ya que éstos pueden contribuir a diferenciar a la empresa de sus competidores. Es cierto, como hemos visto, que escasas evidencias empíricas existen a este respecto, ya que el efecto industria apenas ha sido analizado en el contexto de estas investigaciones. No obstante, siguiendo los argumentos teóricos expuestos por MENON Y MENON (1997), en esta investigación se plantea que la



reputación del sector industrial puede afectar a la relación entre la filosofía del marketing medioambiental y los resultados del marketing, ejerciendo un efecto moderador que fortalece ese vínculo. Así, se postula que:

Hipótesis 5: El efecto de la orientación y del marketing medioambiental en los resultados del marketing será mayor en las empresas que pertenecen a sectores industriales con una mala reputación medioambiental

Por su parte, la posición en la cadena de valor se considera en la literatura de gestión medioambiental como una variable relevante capaz de determinar el comportamiento responsable de las organizaciones. Algunos trabajos previos, como el de ARORA y CASON (1996), encuentran que las empresas que tienen un contacto más directo con el consumidor final, se muestran más dispuestas a aplicar medidas de gestión medioambiental voluntarias basadas en tecnologías de la prevención. BUYSSE y VERBEKE (2003) explican a través de este razonamiento que la proactividad medioambiental puede venir determinada por la necesidad, por parte de la compañía, de legitimarse socialmente. De esta manera, las empresas más expuestas a los *stakeholders* externos pueden encontrar mayores incentivos económicos en el desempeño de este tipo de acciones. Es decir, determinados grupos de presión de la comunidad demandan a las empresas más visibles una actuación más sostenible y, éstas, se ven obligadas a cumplir con estas exigencias de cara a salvaguardar su reputación.

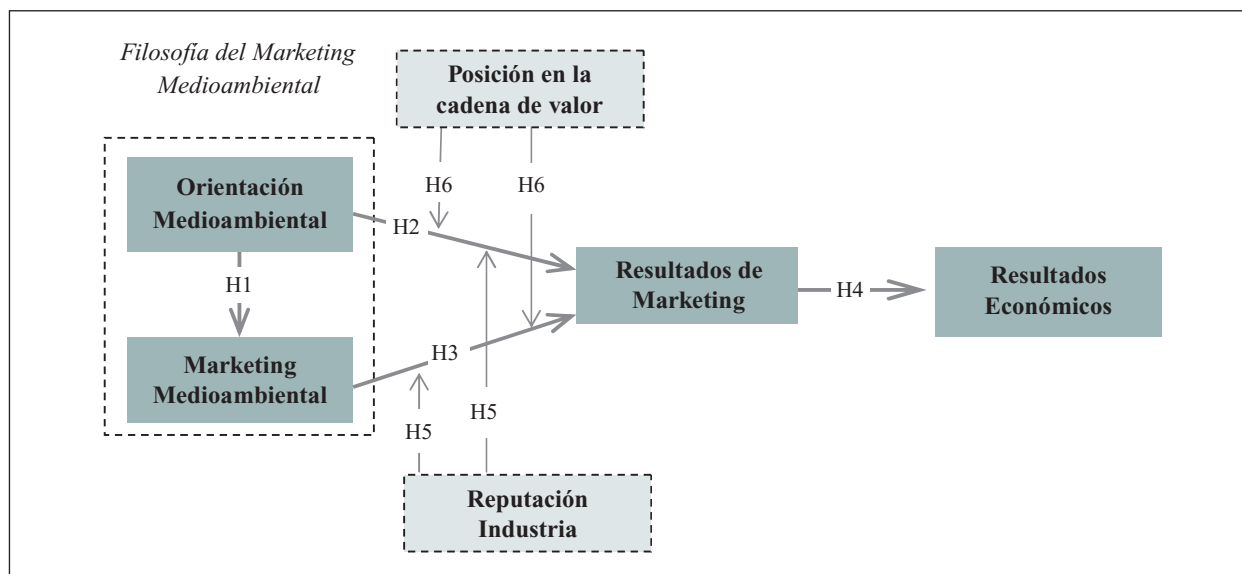
Así, a través de este trabajo, consideramos que la proximidad de la empresa con relación al

consumidor final puede afectar al grado de visibilidad de la misma. Esto es debido a que aquellas organizaciones que se encuentran en posiciones de la cadena de valor más próximas al consumidor final se ven sometidas a un mayor control o escrutinio por parte del frente social ya que sus marcas, productos y logotipos son más conocidos que los de las empresas que operan exclusivamente en mercados industriales. Por ello, las empresas de carácter industrial, por ser sus marcas y productos más difícilmente identificables para la sociedad en general, pueden encontrar un menor atractivo comercial en la adopción de políticas medioambientales. De esta manera, se plantea que:

Hipótesis 6: El efecto de la orientación y del marketing medioambiental de la empresa en los resultados del marketing será mayor en las empresas que se sitúan en posiciones avanzadas de la cadena de valor

La figura 1 presenta el modelo finalmente propuesto. En él se establece la existencia de un efecto positivo de la filosofía del marketing medioambiental en los resultados económicos de la empresa a través del rendimiento de marketing. Además, se contempla el posible efecto moderador de las características empresariales. Este modelo es coherente con otros planteamientos teóricos (MENON Y MENON, 1997) y empíricos (BAKER Y SINKULA, 2005) que consideran que una estrategia medioambiental puede contribuir a optimizar la rentabilidad de la empresa generando flujos de caja positivos que se derivan de la mejora de las relaciones de las empresas con el mercado y otros grupos de interés.

FIGURA 1
Modelo propuesto



3. METODOLOGÍA

3.1. Obtención de la información

Para alcanzar los objetivos de esta investigación se diseñó un estudio de mercado de carácter multi-sectorial dirigido a empresas españolas. En concreto, esta investigación se centra en analizar empresas del sector industrial ya que su naturaleza productiva genera un mayor impacto ambiental, debido a la gran cantidad de emisiones y vertidos contaminantes que se derivan de sus procesos productivos y logísticos. Además, se impuso la condición de que estas empresas tuvieran un mínimo de 150 empleados, ya que las organizaciones de mayor tamaño, con mayor probabilidad, comienzan a considerar el medio ambiente en su gestión y son más conscientes del impacto que sus actividades generan en el entorno (KING y LENOX, 2001). La selección del contexto de estudio es coherente con las de otros trabajos centrados en el estudio de la estrategia y el marketing medioambiental (BANERJEE *et al.*, 2003, MENGUC y OZANNE, 2005). La población objeto de

estudio estaba formada por un total de 2098 empresas extraídas de la base de datos SABI-AMADEUS. Entre los sectores con mayor representación se encuentran el sector de la alimentación, textil, fabricación de papel y madera, productos no minerales, químico y producción de sustancias plásticas, metalurgia, fabricación de maquinaria y equipo eléctrico, manufactura de material informático y de oficina, fabricación de muebles, la generación y distribución de gas, agua y energía, el sector dedicado al reciclaje, la industria del automóvil y otros.

La obtención de la información se llevó a cabo mediante el envío postal, a través de dos oleadas, de cuestionarios remitidos a los responsables de medio ambiente de las empresas seleccionadas. Dicho envío contenía una carta explicativa donde se mencionaban los objetivos de la investigación, y se garantizaba la confidencialidad de la información suministrada, así como un sobre respuesta con franqueo en destino. Con el objetivo de incrementar la tasa de respuesta el cuestionario podía contestarse on-line, a través de una página web diseñada



para tal efecto. A las empresas que participaron en el estudio se les concedió la posibilidad de recibir un informe con los principales resultados derivados de este trabajo. Cabe señalar que, en el caso de que la empresa no contase con un cargo dedicado específicamente a su gestión medioambiental, se requería que el cuestionario fuese cumplimentado por el director general, de marketing o por la persona que se considerase más adecuada para tal tarea. Además, en el propio cuestionario también se requería a la persona entrevistada que señalase su posición dentro de la empresa a fin de controlar la muestra y eliminar de la misma aquellos cuestionarios respondidos por personas que pudieran no tener un conocimiento avanzado de las cuestiones planteadas. Finalmente, tras verificar la adecuación del cargo del entrevistado a los objetivos de la investigación y descartar algunos cuestionarios que presentaron algún tipo de problema, se obtuvieron un total de 361 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 17,2%, similar a la de otros estudios en este campo de investigación (BANERJEE *et al.*, 2003; MENGUC y OZANNE, 2005; CHEN, 2007). Los principales informantes de la muestra son en su mayoría responsables y directores del departamento de medio ambiente (70,4%), directores generales (16,4%), de marketing (7,4%) y otros entre los que se encontraban directores de I+D+i, de calidad y producto o del departamento de ingeniería (5,8%). Por tanto, esta muestra parece apropiada para los objetivos del estudio, puesto que, tal y como otros estudios apuntan (HENRIQUES y SADORSKY, 1999; JUDGE y DOUGLAS, 1998), los responsables de la estrategia medioambiental de la empresa presentan un profundo conocimiento sobre el proceso de implantación de estas actividades y sus repercusiones en el resultado empresarial.

Para comprobar la posible existencia de un sesgo de no respuesta se siguió el procedimiento sugerido por ARMSTRONG y OVERTON

(1977). Así, se comprobó que los respondientes tardíos, los cuales se asume que se aproximan al perfil de las empresas que decidieron no colaborar en el estudio, no presentaban diferencias significativas en la media de los ítems en relación a aquellas que contestaron antes el cuestionario. Además, las estructuras porcentuales de las empresas de la muestra obtenida y de la población, en relación al tamaño (a través de la cifra de ventas y el número de empleados), la comunidad autónoma de pertenencia y la industria eran muy similares, lo cual contribuye a garantizar la representatividad de la muestra.

3.2. Escalas de medida

Para medir las variables se llevó a cabo una exhaustiva revisión de la literatura con el objetivo de seleccionar las escalas más adecuadas (tabla 1). De esta manera, para medir la orientación medioambiental se empleó la escala propuesta por BANERJEE (2002). Esta escala, de tipo Likert de 5 puntos, comprende un total de seis indicadores donde los directivos encuestados debían manifestar su grado de acuerdo con una serie de proposiciones (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Este instrumento de medida recoge adecuadamente la dimensión cultural de la filosofía del marketing medioambiental, ya que refleja cómo internamente la empresa institucionaliza los valores de respeto al medio ambiente y se interesa en inculcarlos a todos sus empleados y departamentos. En ella, se incluyen proposiciones que hacen referencia a ese elemento cultural, como el grado de formalización de los aspectos medioambientales a través de su institucionalización como un objetivo o prioridad corporativa, la definición de políticas medioambientales y el esfuerzo desempeñado en promover y expandir esos valores a través de los departamentos y empleados.

TABLE 1
Medición de las variables

<i>Variable y autor</i>	<i>Items</i>	
Marketing Medioambiental (Escala ad-hoc a partir de un estudio cualitativo y de otros trabajos como: Banerjee, 2002; Banerjee <i>et al.</i> , 2003; González y González, 2005; Rivera y Molero, 2006; etc.)	MM1	Usar consideraciones ecológicas para el diseño del producto
	MM2	Usar materiales ecológicos en los envases y embalajes
	MM3	Desarrollar investigaciones para detectar necesidades ecológicas del mercado
	MM4	Introducción de marcas “verdes” al mercado
	MM5	Utilización de envases o containers reciclables o reutilizables en logística
	MM6	Utilización de materiales reciclables y/o reciclados en los productos
	MM7	Usar consideraciones ecológicas para la distribución y utilización de sistemas de distribución inversa
	MM8	Selección de medios de transporte limpios
	MM9	Proporcionar información ecológica al mercado
	MM10	Alianzas ecológicas con organizaciones no gubernamentales u otras
	MM11	Utilizar el argumento medioambiental en su publicidad y/o promociones
	MM12	Usar el Eco-etiquetado
	MM13	Patrocinio o mecenazgo de actividades u organizaciones medioambientales
	MM14	Considerar las cuestiones medioambientales en la política de precios
Orientación Medioambiental (Banerjee, 2002)	OM1	Las cuestiones medioambientales son relevantes dentro de la función principal de la empresa
	OM2	En nuestra empresa nos preocupamos por hacer que cada empleado entienda la importancia que el medio ambiente tiene
	OM3	Tratamos de promover la preservación medioambiental como uno de los objetivos principales de la empresa a través de todos los departamentos
	OM4	Nuestra empresa manifiesta una política clara que impulsa la conciencia medioambiental en cada área de operaciones
	OM5	La preservación ambiental constituye una prioridad en nuestra empresa
	OM6	La conservación del medio ambiente es un valor corporativo central en nuestra empresa
Resultados de Marketing (Sharma y Vredenburg, 1998; González y González, 2005; etc.)	RM1	Reputación corporativa de la empresa
	RM2	Adecuación de la oferta a las necesidades del mercado
	RM3	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos
	RM4	Imagen de la empresa y de sus marcas comerciales
	RM5	Lealtad de sus clientes
	RM6	Satisfacción de sus clientes
Resultados económicos (Sharma y Vredenburg, 1998; González y González, 2005; etc.)	RE1	La rentabilidad de la empresa
	RE2	Crecimiento de las ventas
	RE3	Los resultados de su empresa
	RE4	Beneficios antes de impuestos
	RE5	Cuota de Mercado



Por su parte, debido a la gran escasez de estudios empíricos dedicados al análisis del marketing medioambiental en la empresa, se decidió desarrollar una escala de medida *ad-hoc* para recoger dicho concepto. Para ello, se siguió un proceso consistente en diferentes etapas, cimentadas en el desarrollo de un estudio cualitativo que: comenzó con una selección inicial de indicadores basada en una revisión de la literatura; continuó con la selección de los atributos más relevantes mediante un análisis cualitativo a través de siete entrevistas semi-estructuradas con directivos de diferentes empresas; y finalizó con la depuración de la escala y los análisis de fiabilidad, validez y dimensionalidad. Las mencionadas entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los directivos y su duración oscilaba entre la hora y la hora y media. Además, también se recopiló información adicional en forma de memorias de sostenibilidad y de responsabilidad social, manuales y reglamentos de actuación interna, material publicitario, etc. La información transcrita fue organizada y analizada con la ayuda del software NUDIST-NVIVO, de manera que la propuesta inicial de indicadores fue modificada eliminando o añadiendo ítems o cambiando su redacción. Dos expertos en investigación en marketing y gestión medioambiental evaluaron los catorce indicadores que, finalmente, comprenden esta escala. Se trata de una escala de tipo de Likert de 5 puntos donde el entrevistado debía señalar el grado de intensidad con que diferentes actividades se habían implantado en su empresa durante los últimos años (1 = intensidad nula; 5 = intensidad alta). Los indicadores incluidos en la escala recogen de manera adecuada aspectos comúnmente considerados en la estrategia medioambiental de la empresa y que han sido incluidos en otros estudios para evaluar diferentes actuaciones medioambientales (BANERJEE, 2002; GONZÁLEZ y GONZÁLEZ, 2005; RIVERA y MOLERO, 2006). Los mismos recogen el grado de implementación de actividades de marketing medioambiental asociadas al diseño de producto y sistemas logísticos y de

distribución, la utilización de argumentos ecológicos en comunicación y el establecimiento de alianzas con grupos de interés, o la adhesión a programas de eco-etiquetado entre otras.

Finalmente, para medir las diferentes dimensiones del resultado organizacional incluidas en este estudio, dado que, generalmente, los directivos se muestran menos reacios a dar información subjetiva que a ofrecer datos concretos, nuestra investigación ha adoptado un enfoque subjetivo para valorar estos resultados. Si bien la utilización de métodos objetivos basados en indicadores más tangibles del desempeño empresarial resultaría más adecuada, lo cierto es que algunos autores señalan que la obtención de información relativa a los resultados empresariales de acuerdo con los métodos subjetivos es consistente con las medidas objetivas (VENKATRAMAN y RAMANUJAN, 1986). Además, estos procedimientos subjetivos son habituales en la investigación de marketing y medio ambiente (SHARMA y VREDENBURG, 1998; GONZÁLEZ y GONZÁLEZ, 2005). Específicamente, se diseñaron escalas basadas en los resultados obtenidos a través del estudio cualitativo anteriormente comentado, pero también teniendo en cuenta los indicadores que previamente habían sido empleados en la literatura (SHARMA y VREDENBURG, 1998; GONZÁLEZ y GONZÁLEZ, 2005). Debido a que puede existir un efecto industria en los resultados empresariales (RUMELT, 1991), y nuestra muestra incluye múltiples sectores, consideramos necesario controlar este efecto utilizando este instrumento de medida relativo. Así, el responsable de la empresa debía valorar, a través de escalas de tipo Likert de 5 puntos, la posición que actualmente ocupa su empresa con relación a un determinado indicador, posicionándose respecto a los resultados de los principales competidores en su industria (1 = tenemos una posición mucho peor respecto al resto de competidores; 5 = tenemos una posición mucho mejor respecto al resto de competidores). Por consiguiente, los rendimientos del marketing fueron medidos a través de una

escala que incluía un total de seis indicadores que englobaban aspectos asociados al éxito en la implementación de programas de marketing como: la reputación corporativa; la adecuación de la oferta a las necesidades del mercado; el éxito en el lanzamiento de nuevos productos; la imagen de la empresa y la de sus marcas; la lealtad de los clientes y su satisfacción. Por su parte, los rendimientos económicos incluyen indicadores de carácter más pecuniario que hacen referencia a: la rentabilidad; el crecimiento de las ventas; los resultados globales; los beneficios antes de impuestos; y la cuota de mercado. De esta manera, mientras que la escala de resultados de marketing refleja la capacidad de la empresa para adaptarse y satisfacer las exigencias de los mercados, los resultados económicos incluyen indicadores de carácter pecuniario que representan la consecuencia última de la obtención de una ventaja competitiva.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información obtenida fue analizada mediante la metodología basada en los modelos de ecuaciones estructurales, técnica que permite conjugar las perspectivas psicométricas y econométricas de las escalas de medida. La elección de esta metodología obedece a las ventajas que presenta y que han provocado una gran aceptación en la investigación en marketing durante los últimos años. De manera general, esta técnica: permite una mayor flexibilidad en la integración de teoría y datos; proporciona un método claro y estadísticamente eficiente que permite el análisis de varias relaciones de forma simultánea; permite desarrollar un análisis exploratorio y confirmatorio para validar las escalas y garantizar su fiabilidad; y emplea una función integradora, de forma que otras técnicas estadísticas como el análisis de regresión o el análisis *path* representan casos especiales dentro de este enfoque mucho más general (CÉSPEDES y SÁNCHEZ, 1996).

El análisis basado en los modelos de ecuaciones estructurales requiere la estimación de los modelos de medida y estructural (ANDERSON y GERBING, 1988). Respecto al primero, se examinaron la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas mediante la realización de análisis factoriales de carácter exploratorio y confirmatorio. Seguidamente, se llevó a cabo la estimación del modelo estructural que permitiría conocer si las hipótesis propuestas debían ser rechazadas o no (HAIR *et al.*, 1998; KLINE, 2005). Cabe señalar que para analizar los efectos moderadores se desarrollaron sendos análisis multimuestra. El software empleado fue SPSS 16.0 y EQS 6.1.

4.1. Validación de las escalas de medida

El primer paso dentro del proceso de validación de las escalas consistió en el análisis de su fiabilidad interna mediante el estudio del estadístico Alpha de Cronbach y a través de la correlación de cada uno de los ítems con el resto de la escala. En este sentido, se eliminaron aquellos indicadores que permitieron incrementar sustancialmente el valor del Alpha de Cronbach, sin descuidar la fundamentación teórica de la escala, o cuya correlación con la misma era inferior a 0,3 (NUROSIS, 1993). Así, los indicadores RE2 (cuota de mercado) y RE5 (crecimiento de las ventas) fueron descartados por incumplir alguna de estas condiciones. Cabe destacar que todas las escalas empleadas finalmente presentaron un valor del Alpha de Cronbach superior a 0,7 (NUNALLY, 1978).

Posteriormente, para analizar la dimensionalidad de cada una de las escalas, se aplicaron análisis factoriales de componentes principales con rotación varimax. Así, la orientación medioambiental, los resultados del marketing y los resultados económicos presentaban una solución de un único factor. Por su parte, los ítems que componen la escala desarrollada para medir el concepto de marketing medioambiental cargan en dos factores que, conjuntamente,



explican un 64,41% de la varianza. El primer factor presenta ítems más relacionados con aspectos estratégicos de la empresa ya que incluye los indicadores MM1, MM2, MM5, MM6 y MM7. En concreto, este factor engloba decisiones relacionadas con: el eco-diseño; el uso de materiales ecológicos y/o reciclados en sus envases y embalajes; la utilización de contenedores y envases sostenibles en la logística; y la implantación de consideraciones ecológicas en la política de distribución. Estos indicadores hacen referencia a actividades que permiten reducir las externalidades medioambientales negativas y presentan 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. Por tanto, esta dimensión recibe el nombre de “marketing medioambiental estratégico” (MME). El segundo de los factores identificados recoge los ítems MM3, MM4, MM8, MM9, MM10, MM11, MM12, MM13 y MM14. Se trata de un constructo que incluye actividades de carácter más táctico y relacionadas con la comunicación ecológica, 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. En términos generales, se trata de actividades que *per se* no presentan una elevada capacidad para reducir el impacto medioambiental de la organización, si bien son estrategias con un alto poder para diferenciar la imagen de la empresa de la del resto de competidores. Por tanto, atendiendo a la naturaleza de este tipo de actividades, este constructo recibe

el nombre de “marketing medioambiental táctico” (MMT).

La siguiente fase dentro de este proceso de validación consistió en el análisis factorial confirmatorio que nos permitiría valorar la validez de los constructos de manera más exhaustiva. La tabla 2 resume los resultados obtenidos tras estimar el modelo de medida a través del método de máxima verosimilitud robusto. Éstos indican que las escalas presentan unas propiedades psicométricas adecuadas superándose, en todos los casos, el valor de 0,6 en relación a la fiabilidad compuesta y el valor crítico de 0,5 para el análisis de la varianza extraída (HAIR *et al.*, 1998). Además, se satisface la condición de la validez convergente (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993) ya que todos los coeficientes lambda para las variables observadas son significativos ($t > 1,96$) y las cargas factoriales y los valores del R^2 superan el valor de 0,5. Por último, se examinó la validez discriminante de las variables calculando el intervalo de confianza para la correlación entre los factores y, en ningún caso, el valor 1 aparecía en estos intervalos.

Atendiendo a los índices de bondad, el modelo se ajusta a la información obtenida ya que éstos presentan unos valores aceptables, aunque el valor de la Chi-cuadrado no es significativo ($p < 0,01$) (HAIR *et al.*, 1998), algo habitual en muestra grandes. Respecto al ajuste global, el valor del RMSEA se sitúa por debajo de 0,08 (RMSEA=0,051), mientras que los valores de ajuste incremental están por encima del nivel requerido de 0,9, confirmando la idoneidad del modelo de medida (CFI=0,939; IFI=0,938; NNFI=0,942).

TABLA 2
Resultados del modelo de medida

	Lambda (t)	R ²	FC	AVE		Lambda (t)	R ²	FC	AVE		
Marketing Medioambiental Estratégico (MME)					Orientación Medioambiental (OM)						
MM1	0,783 (17,06)	0,613	0,88	0,61	OM1	0,790 (17,71)	0,624	0,92	0,70		
MM2	0,821 (18,30)	0,674			OM2	0,815 (18,57)	0,664				
MM5	0,759 (17,26)	0,576			OM3	0,868 (20,52)	0,754				
MM6	0,788 (15,98)	0,623			OM4	0,839 (19,41)	0,704				
MM7	0,763 (16,44)	0,582			OM5	0,899 (21,73)	0,808				
					OM6	0,804 (18,18)	0,646				
Marketing Medioambiental Táctico (MMT)					Resultados de Marketing (RM)						
MM3	0,729 (15,67)	0,531	0,85	0,56	RM1	0,787 (17,40)	0,618	0,86	0,62		
MM4	0,739 (15,98)	0,546			RM2	0,749 (16,20)	0,565				
MM8	0,723 (15,50)	0,523			RM3	0,755 (16,36)	0,594				
MM9	0,730 (15,70)	0,533			RM4	0,846 (19,41)	0,719				
MM10	0,767 (16,84)	0,588			RM5	0,773 (16,93)	0,578				
MM11	0,740 (16,01)	0,547			RM6	0,819 (18,47)	0,659				
MM12	0,716 (15,29)	0,512			Resultados Económicos (RE)						
MM13	0,802 (17,99)	0,643			RE1	0,818 (18,45)	0,669	0,91	0,77		
MM14	0,784 (17,39)	0,615			RE3	0,934 (22,65)	0,873				
					RE4	0,877 (20,47)	0,769				
Bondad del ajuste:											
S-B $\chi^2 = 1012,136 (476)$ $p < 0,001$; RMSEA = 0,051; CFI = 0,939; IFI = 0,938; NNFI = 0,942											

Nota 1: FC = fiabilidad compuesta; AVE = análisis de la varianza extraída; S-B χ^2 = Chi-cuadrado de Satorra-Bentler; RMSEA = error de aproximación cuadrático medio; CFI = índice de ajuste comparativo; IFI = índice de ajuste incremental; NNFI = índice de ajuste no normado.

Nota 2: ver nomenclatura de los ítems en tabla 1.

4.2. Contraste de hipótesis

Una vez estimado el modelo de medida, se contrastaron las hipótesis planteadas siendo, como en el caso anterior, el de máximo verosi-

mitud robusto el método de estimación. Los resultados de esta estimación, presentados en la tabla 3, confirman que se cumplen tres de las cuatro hipótesis que configuran el modelo propuesto.



TABLA 3
Estimación del modelo estructural

Hipótesis		estandarizado (t)	Cumplimiento de la hipótesis
H1	H1a OM → MME	0,490 (8,83)	Se acepta
	H1b OM → MMT	0,485 (8,55)	Se acepta
H2	H2 OM → RM	0,121 (1,73)	Se rechaza
H3	H3a MME → RM	0,177 (2,40)	Se acepta
	H3b MMT → RM	0,230 (3,70)	Se acepta
H4	H4 RM → RE	0,512 (8,78)	Se acepta
Bondad del ajuste			
S.B $\chi^2 = 1305,144$ (486) $p < 0,001$; RMSEA = 0,061; CFI = 0,920; IFI = 0,920; NNFI = 0,908			

Nota: ver tablas 1 y 2.

Con respecto a la hipótesis primera, se observa que la orientación medioambiental de la empresa influye positivamente sobre el marketing medioambiental estratégico ($\beta = 0,490$; $t = 8,83$) y táctico ($\beta = 0,485$; $t = 8,55$), siendo la intensidad de ese efecto similar para las dos dimensiones del marketing medioambiental encontradas. Este resultado confirma que las empresas que poseen una cultura medioambiental más avanzada se muestran más proclives a trasladar los aspectos de protección medioambiental a niveles más operativos y funcionales. Por su parte, observamos resultados mixtos con respecto a la influencia de la filosofía del marketing medioambiental en los rendimientos del marketing. Por un lado, el efecto de la orientación medioambiental sobre esta variable, aunque positivo, no resulta significativo ($\beta = 0,121$; $t = 1,73$), lo cual conduce al rechazo de la hipótesis segunda. Y por lado, las dos dimensiones del marketing medioambiental consideradas ejercen un efecto positivo y significativo ($\beta = 0,177$; $t = 2,40$); $\beta = 0,230$; $t = 3,70$) aceptando en consecuencia la hipótesis tercera. Además, se observa que este coeficiente es superior para el marketing medioambiental táctico, lo cual pone de manifiesto que, de cara a optimizar los rendimientos comerciales, las actividades relacionadas con la política de comunicación, publicidad y relaciones públicas se antojan clave, aunque ello debe venir apoya-

do por la introducción de cambios tangibles en los productos y procesos de la compañía. Finalmente, se acepta la hipótesis cuarta que estipula la existencia de una relación positiva entre resultados del marketing y resultados económicos ($\beta = 0,512$; $t = 8,78$). Este resultado confirma que la optimización del desempeño del marketing derivado del desarrollo del marketing medioambiental puede conllevar importantes avances económicos derivados de un incremento en sus ventas.

Las hipótesis relativas al efecto moderador de la reputación de la industria y de la posición en la cadena de valor se examinaron a través de la realización de sendos análisis multimuestra (BENTLER, 1995). Este análisis consiste en comparar los resultados que se obtienen al replicar el modelo estructural en función del factor moderador analizado (IGLESIAS y VÁZQUEZ, 2001), lo cual permite determinar si existen diferencias significativas entre las diferentes réplicas aplicando el test del multiplicador de Lagrange. Como paso previo al análisis multimuestra, se analizó la equivalencia de la información entre los diferentes grupos muestrales (STEENKAMP y BAUMGARTNER, 1998), garantizándose la invarianza configural, ya que la estructura factorial entre los grupos era similar, y la invarianza métrica, ya que las cargas factoriales entre los diferentes segmentos eran estadísticamente similares.

Respecto a la reputación de la industria, la muestra se dividió en dos grupos atendiendo a los criterios de clasificación establecidos en trabajos previos, como los de BANERJEE *et al.* (2003) o CAÑÓN, GARCÉS y RAMÍREZ (2007) y siguiendo otras propuestas como la del Human Toxicity Index. Dentro del primer grupo, el cual recibe el nombre de “industrias altamente impactantes” (IAI), se incluyen un total de 217 empresas pertenecientes a sectores como el de la madera y papel, química y plástico, otros productos minerales, metalurgia, maquinaria y vehículos de motor. El segundo grupo, que recibe el título de “industrias moderadamente impactantes” (IMI), está formado por un total de 144 empresas de los sectores de la alimentación, textil, la fabricación de productos metálicos, maquinaria de oficina e informática, muebles, reciclaje, producción de gas y energía y captación y depuración de agua.

Para analizar el efecto moderador de la posición en la cadena de valor de las empresas de la muestra, ésta fue nuevamente dividida en dos grupos atendiendo a los datos de clasificación provistos por las propias organizaciones a través del cuestionario que les fue suministrado. De esta manera, en un primer grupo se incluyen 181 empresas que desempeñan una actividad únicamente industrial, es decir, firmas cuyo objeto económico es la producción y comercialización de bienes destinados a mercados industriales. Por otro lado, en un segundo grupo, se engloban 180 empresas cuya actividad está destinada al consumo final y las organizaciones que podemos denominar “mixtas”, es decir, que fabrican bienes destinados tanto a los mercados industriales como de consumo. La tabla 4 presenta los resultados que se derivan de los dos estudios multimuestra.

TABLA 4
Resultados de los análisis multimuestra

Restricción		IAI (β no estandarizado)	IMI (β no estandarizado)	χ^2	p-valor
H5	OM \rightarrow RM	0,092	0,106	0,052	0,819
	MME \rightarrow RM	0,170	0,185	0,070	0,791
	MMT \rightarrow RM	0,337	0,159	1,925	0,165
Restricción		Industriales (β no estandarizado)	Consumo (β no estandarizado)	χ^2	p-valor
H6	OM \rightarrow RM	0,104	0,146	0,438	0,508
	MME \rightarrow RM	0,208	0,160	0,388	0,534
	MMT \rightarrow RM	0,062	0,227	2,793*	0,096*

Nota: ver tablas 1, 2 y 3.

Tal y como se desprende de esos datos, la reputación de la industria a la que la empresa pertenece no modera la influencia de la filosofía del marketing medioambiental sobre la performance del marketing, lo cual conduce al rechazo de la hipótesis quinta. Es cierto que se observa que el efecto de las acciones tácticas

del marketing medioambiental sobre estos rendimientos es superior para el caso de las empresas más contaminantes, aunque ésta no es significativa. Por su parte, con relación a la posición en la cadena de valor, se observa que esta variable no modera la influencia ni de la orientación medioambiental ni del marketing



medioambiental estratégico en los resultados. No obstante, sí se observan diferencias significativas para el caso del marketing táctico, siendo este efecto de mayor intensidad para las empresas de consumo que se encuentran situadas en posiciones más avanzadas de esta cadena. Estos resultados, nos conducen a aceptar parcialmente la hipótesis sexta.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La filosofía del marketing medioambiental ha cobrado una gran relevancia en el ámbito académico y empresarial a la hora de explicar el comportamiento responsable de la empresa en relación con el entorno natural. La revisión de la literatura previa en torno a este concepto conduce a la consideración de dos dimensiones claramente diferenciadas que hacen referencia, por un lado, a aspectos culturales dentro de la organización, y por otro, al desarrollo de actividades específicas en ámbitos más operativos y funcionales. Además, dichas dimensiones no son independientes, puesto que puede existir una relación de causalidad entre ambas, de manera que las empresas que han adoptado una cultura orientada a la protección de los recursos naturales, con mayor facilidad van a exteriorizar dicha actitud mediante la implementación de actividades de marketing medioambiental. Los resultados obtenidos en este estudio corroboran este argumento, puesto que la orientación medioambiental ejerce un efecto positivo y significativo sobre las dos dimensiones del marketing medioambiental observadas. Decisiones como la puesta en marcha de programas de formación para los empleados, la definición y publicación de una política explícita de sostenibilidad, la imposición de objetivos medioambientales en los diferentes departamentos, facilitan la generación y diseminación de conocimientos tácitos de tremenda utilidad para el correc-

to desarrollo de estrategias de marketing en otras áreas de la empresa.

Con relación al efecto que esta filosofía tiene en los rendimientos del marketing, los resultados obtenidos son contradictorios. Por un lado, el marketing medioambiental se revela como una herramienta empresarial que permite optimizar los resultados, generando una actitud favorable por parte de los clientes y otros grupos hacia los productos y marcas de la empresa. Así, tanto las modificaciones a nivel de proceso y de producto, como en los sistemas de comunicación externa de la empresa, permiten proyectar su responsabilidad medioambiental ante los *stakeholders* externos, de manera que las empresas pueden encontrar importantes incentivos y fórmulas comerciales para posicionar su imagen, o la de alguno de sus productos, de acuerdo con estos principios. Por otro lado, la orientación medioambiental no influye sobre los rendimientos del marketing. De esta manera, es posible que el efecto de esta orientación no sea directo, sino indirecto a través del desarrollo de estrategias y acciones tácticas más visibles para el mercado y los consumidores. Simplemente adoptar una cultura basada en la protección, aunque contribuya a la creación de la identidad interna de la empresa, no es suficiente para generar ventajas en diferenciación, siendo necesaria la materialización de esos compromisos en acciones más tangibles y visibles para el mercado y que aporten un valor añadido para los *stakeholders*. No obstante, ello no quiere decir que la adopción de esta orientación no pueda conducir a la obtención de otra serie de ventajas, ya que tal y como otros autores sugieren, la adopción de estos posicionamientos incrementa la satisfacción de los empleados y genera incentivos a la contratación de futuros directivos.

Los resultados de este estudio revelan que la influencia de las acciones medioambientales en los resultados no es mayor en empresas pertenecientes a sectores que representan un elevado peligro ambiental. El efecto observado no es significativo, lo que podría explicarse por la

existencia de un cierto escepticismo por parte del mercado hacia las acciones emprendidas por empresas de estos sectores, que pueden llegar a percibir una cierta incoherencia entre su naturaleza productiva y sus posicionamientos comerciales. Por ello, es de especial relevancia que a la hora de comunicar sus mensajes ecológicos, las empresas se apoyen tanto en estímulos emocionales como en datos tangibles que refuercen sus posicionamientos ecológicos y otorguen credibilidad a su imagen. Por su parte, en relación a la posición en la cadena de valor, se observa un resultado de especial interés para la práctica empresarial. Y es que la influencia de las variables tácticas del marketing medioambiental, relacionadas principalmente con su política de comunicación, sobre los rendimientos del marketing, es significativamente superior en las empresas de consumo. Así, en estos mercados, donde la exposición de la empresa y la de sus marcas a la sociedad es mayor, el posicionamiento ecológico puede resultar de suma utilidad para generar ventajas en diferenciación. No obstante, y a pesar de que la dinámica actual de los mercados puede seducir a las empresas a que se inclinen por esta opción, éstas deben ser especialmente cautas en la forma en que el mensaje verde se transmite. Si los consumidores perciben que los beneficios ecológicos pueden ir en detrimento de la eficiencia del producto o de otras dimensiones de su calidad, entonces es posible que rechacen este tipo de ofertas y adquieran las alternativas tradicionales del mercado, situando al producto ecológico como una opción atractiva sólo para algunos nichos de mercado. Por su parte, en mercados industriales, donde el uso de posicionamientos ecológicos parece menos interesante, las empresas deben emprender otros métodos para comunicar sus acciones medioambientales. La adhesión a sistemas de certificación ambiental suele ser un requisito fundamental para trabajar con empresas de gran tamaño que demandan a sus proveedores este tipo de garantías. No obstante, muchas empresas consideran que el hecho de que un

proveedor esté certificado no implica que su gestión medioambiental sea óptima y que, ante determinados requerimientos, ésta pueda tener problemas para satisfacer sus demandas medioambientales.

Este estudio presenta como principal limitación el hecho de que todas las medidas utilizadas se basan en percepciones subjetivas de los directivos sobre determinadas cuestiones de naturaleza ética y competitiva. Investigaciones de esta clase pueden adolecer de un sesgo de respetabilidad social (RANDALL y FERNANDES, 1991), que provoca que las empresas sobrevaloren sus actuaciones éticas por temor a ser tachadas de irresponsables. En aras a reforzar la validez de los resultados, sería interesante combinar medidas basadas en percepciones con medidas más objetivas de los rendimientos económico y medioambiental (informes de agencias independientes, ratios económico-financieros, la obtención de galardones o premios medioambientales o de sanciones económicas, etc.). La utilización de este tipo de información permitiría avanzar, incluso, en el entendimiento de los efectos dinámicos que se derivan de las estrategias medioambientalmente avanzadas, estudiando en qué momento del tiempo se generan los beneficios derivados de estas decisiones. Por otra parte, la teoría de los recursos naturales de HART (1995) es el marco más utilizado en la literatura para entender las repercusiones competitivas que se derivan del comportamiento medioambiental de las empresas. Siguiendo este enfoque, futuros trabajos deberían ir dirigidos a identificar las capacidades organizacionales que determinan el éxito o fracaso de estas decisiones. Por ejemplo, aspectos como la capacidad de integración de los *stakeholders* pueden determinar el éxito de las acciones de marketing, ya que este recurso refleja la habilidad de la compañía para incorporar en el diseño de sus estrategias los intereses y demandas de grupos de interés internos y externos. Finalmente, aunque se han obtenido algunos resultados interesantes en los análisis multimuestra, lo cierto es que el comportamiento de los subgrupos se ha



mostrado bastante estable y algunas de las hipótesis planteadas no se han podido corroborar. Es posible que la elección de empresas del sector secundario haya provocado que el comportamiento de éstas permanezca bastante homogéneo, por lo que sería interesante comprobar si existen diferencias entre empresas industriales y del sector servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBEC, S. Y LANOIE, P. (2008). "Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, nº 4, pp. 45-62.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pp. 411-423.
- ARAGÓN-CORREA J.A. Y RUBIO E. (2007). "Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings", *Long Range Planning*, Vol. 40, nº 3, pp. 357-381.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998). "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, nº 5, pp. 558-567.
- ARMSTRONG, J.S. Y OVERTON, T. (1977). "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pp. 396-402.
- ARORA, S. Y CASON, T.N. (1996). "Why Do Firms Volunteer Exceed Environmental Regulations? Understanding Participations in EPA's 33/50 Program", *Land Economics*, Vol. 74, nº 4, pp. 575-598.
- BAKER, W.E, Y 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. 3, nº 4, pp. 461-475.
- BANERJEE, S.B. (1999). *Corporate Environmentalism and the Greening of Strategic Marketing*, en Charter, M. y Polonsky, M. (eds.), *Greener Marketing: A Global Perspective on Greener Marketing Practice*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 16-40.
- BANERJEE, S.B. (2002). "Corporate Environmentalism. The Construct and its Measurement", *Journal of Business Review*, Vol. 55, pp. 177-191.
- BANERJEE, S.B.; IYER, E.S. Y KASHYAP, R.K. (2003). "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, Vol. 67 (Abril), pp. 106-122.
- BARLA, P. (2007). "ISO 14001 certification and environmental performance in Quebec's pulp and paper industry", *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 58, nº 3, pp. 291-306.
- BARRET, S. Y MURPHY, D. (1996). *Managing Corporate Environmental Policy: A Process of Complex Change*, en Wehrmeyer, W. (ed.), *Greening People*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 75-98.
- BENTLER, P.M. (1995). *EQS structural equations program manual*, 7ª Edición, Los Angeles: BMDP Statistical Software Inc.
- BERMAN, S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA, S. Y JONES, T.M. (1999). "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 5, pp. 488-456.
- BOWEN, F.E. (2000). "Environmental Visibility: a Trigger of Green Organizational Response?", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, nº 2, pp. 92-107.
- BUYSSE, K. Y VERBEKE, A. (2003). "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 453-470.
- CAÑÓN, J.; GARCÉS, C. Y RAMÍREZ, M. (2007). "El Registro de Emisiones Contaminantes (EPER). Situación Medioambiental de las Empresas Aragonesas", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 17, nº 2, pp. 385-405.

- CÉSPEDES, J.J. Y SÁNCHEZ, M. (1996). "Tendencias y Desarrollos Recientes en Métodos de Investigación y Análisis de Datos en Dirección de Empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, pp. 23-40.
- CHAMORRO, A. Y BAÑEGIL, T. (2006). "Green Marketing Philosophy: A study of Spanish Firms with Ecolabels", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, pp. 11-24.
- CHEN, Y.S. (2007). "The Driver of Green Innovation and Green Image-Green Core Competence", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, nº 3, pp. 531-543.
- CHRISTMANN, P. (2000). "Effects Of Best Practices Of Environmental Management On Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 nº 4, pp. 663-680.
- COHEN, M.; FENN, S. Y NAIMON, J. (1995). *Environmental and Financial Performance: Are They Related?*, Washington DC: Investor Responsibility Research Center, Inc.
- CRANE, A. (2000). "Facing the Backlash: Green Marketing and Strategic Reorientation in the 1990s", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.8, nº 3, pp. 277-296.
- DEMOSS, M. Y NICHOLSON, C. (2005). "The Greening of Marketing: An Analysis of Introductory Textbooks", *The Journal of Education for Business*, Vol. 80, nº 6, pp. 338-346.
- FILBECK G.Y GORMAN, R. (2004). "The Relation between the Environmental and Financial Performance of Public Utilities", *Environmental and Resource Economics*, Vol. 29, pp. 137-157.
- FOMBRUM, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Values from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- FRAJ, E. Y MARTÍNEZ, E. (2006). "Environmental Values and Lifestyles as Determining Factors of Ecological Consumer Behaviour: An Empirical Analysis", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, nº 3, pp. 133-144.
- FRAJ, E. Y MARTÍNEZ, E. (2007). "Ecological Consumer Behaviour: An Empirical Analysis", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31, nº 1, pp. 26-33.
- FRAJ, E.; MARTÍNEZ, E. Y MATUTE, J. (2009). "A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, nº 2, pp. 263-286.
- FULLER, D.A. (1999). *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*, SAGE Publications: Thousand Oaks.
- GONZÁLEZ J. Y GONZÁLEZ, O. (2005). "Environmental Proactivity and Business Performance: an Empirical Analysis", *The International Journal of Management Science*, Vol. 33, pp. 1-15.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L Y BLACK, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th edition, New Jersey: Prentice-Hall. (Traducción al castellano: Análisis Multivariante, Madrid: Prentice-Hall, 1999).
- HART, S. (1995). "A Natural Resource Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 4, pp. 986-1014.
- HARTMANN, P. Y APAOLAZA, V. (2006). *Effects of Green Brand Communication on Brand Associations and Attitude*, en Diehl, S. y Terlutter, R. (eds.), *International Advertising and Communication*, Frankfurt: DUV, pp. 217-236.
- HENRIQUES I. Y SADORSKY, P. (1999). "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 1, pp. 87-99.
- HOSMER, L. (1994). "Strategic Planning as if Ethics Mattered", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 17-34.
- IGLESIAS, V. Y VÁZQUEZ, R. (2001). "The Moderating Effects of Exclusive Dealing Agreements on Distributor Satisfaction", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, nº 3, págs 1-19.



- JÖRESKOG K.G Y SÖRBOM, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago, Illinois: Scientific Software International.
- JUDGE, W.Q. Y DOUGLAS, T.J. (1998). "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, nº 2, pp. 241-262.
- KÄRNÄ, J.; HANSEN, E. Y JUSLIN, H. (2003). "Social Responsibility in Environmental Marketing Planning", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 5/6, pp. 848-871.
- KILBOURNE, W.E. (1998). "Green Marketing: a Theoretical Perspective", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 641-655.
- KING, A.A. Y LENOX, M.J. (2001). "Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance", *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 5, nº 1, pp. 105-116.
- KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. Y AHMED, S.A. (1974). "Ecologically Concerned Consumers: Who Are They?", *Journal of Marketing*, Vol. 38, nº 2 (Abril), pp. 20-24.
- KLASSEN, R.D. Y McLAUGHLIN, C. (1996). "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, Vol. 42, nº 8, pp. 1199-1214.
- KLINE, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2ª edición, New York: The Guilford Press.
- LORRAINE, N.H.J.; COLLISON, D.J. Y POWER, D.M. (2004). "An Analysis of the Stock Market Impact of Environmental Performance Information", *Accounting Forum*, Vol. 28, pp. 7-26.
- MARCUS, A., Y GEFFEN, D. (1998). "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation", *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 1145-1168.
- MENGUC, B. Y OZANNE, L. (2005). "Challenges Of The Green Imperative: A Natural Resource Based Approach of the Environmental Orientation-Business Performance Relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 430-438.
- MENON, A. Y MENON, A. (1997). "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (Enero), pp. 51-67.
- MENON, A., MENON, A. CHOWDHURY, J. Y JANKOVICH, J. (1999). "Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, nº 2, pp. 1-15.
- MILES, M.P. Y COVIN, J. (2000). "Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, pp. 299-311.
- MONTORO, F.; LUQUE, T.; FUENTES, F. Y CAÑADAS, P. (2006). "Improving Attitudes toward Brands with Environmental Associations: an Experimental Approach", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, nº 1, pp. 26-33.
- NEWTON, T. Y HARTE, G. (1997). "Green Business: Technician Kitsch", *Journal of Management Studies*, Vol 34, nº 1, pp. 75-98.
- NUNALLY J.C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 2ª Ed.
- NUROSIS M.J. (1993). *SPSS. Statistical Data Analysis*, SPSS. Inc.
- OTTOMAN, J.A. (1998). *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books.
- PORTER, M. Y VAN DER LINDE, C. (1995). "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Havard Business Review*, Septiembre-Octubre, pp. 120-134.
- RANDALL, D. Y FERNANDES, M. (1991). "The Social Desirability Response Bias in Ethics Research", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, nº 11, pp. 805-817.
- RIVERA, J. Y MOLERO, V. (2006). "El Marketing Medioambiental en las Organizaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 26, pp. 5-46.

- RUMELT, R. (1991). "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-185.
- RUSSO, M. Y FOUTS, P. (1997). "Resource Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 3, pp. 534-559.
- SÁNCHEZ, M.; GIL, J.M. Y GRACIA, A. (1998). "Frenos al Crecimiento del Mercado Ecológico: ¿el Precio o la Actitud hacia el Medio Ambiente?", *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 3, pp. 103-116.
- SCHMIDHEINY, S. (1992). *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*, Cambridge: MIT Press.
- SHARMA, A.; IYER, G.; MEHROTRA, A. Y KRISHNAN, R. (2010). "Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, nº 2, pp. 330-341.
- SHARMA, S. Y VREDENBURG, H. (1998). "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 729-753.
- SISODIA, D. WOLFE Y SHETH. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Wharton School Publishing, Philadelphia.
- SONG, X.M. Y MONTOYA-WEISS, M. (2001). "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 61-80.
- SROUFE, R. (2003). "Effects of Environmental Management Systems on Environmental Management Practices and Operations", *Product and Operations Management*, Vol. 12, nº 3, pp. 416-432.
- STEAD, W.E. Y STEAD, J. (1995). "An Empirical Investigation of Sustainability Strategy Implementation in Industrial Organizations", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Sup. 1, pp. 43-66.
- STEENKAMP, J.B.E. Y BAUMGARTNER, H. (1998). "Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, nº 1, pp. 78-90.
- STONE, G.; JOSEPH, M. Y BLODGETT, J. (2004). "Toward The Creation Of An Eco-Oriented Corporate Culture: A Proposed Model of Internal and External Antecedents Leading to Industrial Eco-Oriented", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, pp. 68-84.
- SWENSON, M.R. Y WELLS, W.D. (1997). *Useful Correlates of Pro-Environmental Behavior*, en Goldberg, M.E.; Fishbein, M. y Mittlestadt, S.E. (eds.), *Social Marketing, Theoretical and Practical Perspectives*, New Jersey: Lawrence Erlbaum, pp. 91-109.
- VENKATRAMAN, N. Y RAMANUJAM, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11 pp. 4, pp. 801-814.
- WALLEY, N. Y WHITEHEAD, B. (1994). "It's not Easy Being Green", *Harvard Business Review*, Vol. 72, nº 3, pp. 46-52.
- YEUNG, A.K.; ULRICH, D.O.; NASON, S.W. Y VON GLINOW, N.A. (1999). *Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact*, Oxford: Oxford University Press.

Fecha recepción: 22/06/2009
 Fecha aceptación: 05/05/2010



