

EL MARKETING MEDIO AMBIENTAL EN LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

Un estudio profundo de la bibliografía sobre marketing desvela pocos trabajos dedicados a la implementación del marketing medioambiental en las organizaciones. Ello ha impulsado el presente trabajo que se basa en un modelo para definir y validar el conjunto de factores de carácter individual que influyen a los directivos para emplear dispositivos administrativos con los que desarrollar la consideración medioambiental en el ejercicio de las prácticas de marketing impulsadas por sus respectivas organizaciones. La presente investigación parte de una revisión de teorías de disciplinas diversas para, a continuación, desarrollar medidas originales de los factores sometidos a estudio. El estudio se ha centrado en una muestra de empresas españolas, lo que da a los resultados un carácter exploratorio que desvela guías, tanto teóricas como empíricas, para otros estudios sobre el tema que puedan desarrollarse en un futuro.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo arranca de la consideración que el marketing medioambiental y su implementación son temas fundamentales cuyo conocimiento no puede ser ignorado por las empresas. Diversas investigaciones muestran un aumento de la conciencia ecológica dentro de los mercados, con actitudes de rechazo hacia las entidades que ignoran dichos aspectos en sus acciones de marketing (Mori, 1996; Krausse, 1993; Kangun y Polonsky, 1995), y es precisamente ahí en donde reside su enorme importancia. Por eso, la intención de el presente estudio es responder a estas cuestiones y procurar un modelo útil con el que guiar futuras investigaciones relacionadas con el marketing medioambiental. Para ello se parte de una discusión sobre la teoría que apoya las hipótesis de la investigación empírica, presentado una perspectiva sobre la implementación con la que sustentar el planteamiento teórico sobre el que se apoyan las hipótesis validadas. Tras esta primera parte, se continúa con la propuesta metodológica y con los cuestionarios utilizados, así como con las características mas sobresalientes de la muestra sometida a estudio. Finalmente, se evalúan las hipótesis, se analizan los resultados y se señalan tanto conclusiones como líneas futuras de actuación de cara a posibles investigaciones relacionadas con el marketing medioambiental.

2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2.1 La estrategia de marketing medioambiental (EMM) y su implementación en las empresas.

La implementación es reconocida en la literatura de marketing como uno de los ámbitos de estudio más significativos (Cravens, 1987) que, curiosamente, carece de un marco conceptual sólido, así como de herramientas analíticas válidas para su análisis (Piercy, 1990).

Los aspectos organizativos han suscitado interés desde hace relativamente poco tiempo (ver Ruekert y Walker y Roering, 1985; Piercy, 1985; Cravens, 1987) y el estudio de la implementación como fenómeno organizativo se ha apoyado en perspectivas desarrolladas por disciplinas como la psicología, la sociología, o la teoría administrativa cuya distancia conceptual con el marketing es evidente. Ello plantea la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la dinámica organizativa relacionada con la implementación de las decisiones de mercado desde el punto de vista de las dinámicas de marketing (Piercy, 1990; Noble y Mokwa, 1999). La bibliografía medioambiental sustenta esta postura al carecer de una evaluación de los factores con posibilidad de influencia a la hora de implementar las posiciones medioambientales en la empresa (Ramus y Steger, 2000).

Los directivos de las empresas coinciden en señalar que el marketing medioambiental constituye una importante ventaja competitiva para las organizaciones, si bien es cierto que resulta de difícil implementación dada su complejidad. Un elemento generador de complejidad es la escasa experiencia de la mayoría de las empresas en lo que a implementación de este tipo de estrategias se refiere. A lo dicho sobre la complejidad se suma la necesidad de control, para lo que las empresas se apoyan en la administración de dos tipos diferentes de dinámica organizativa. Las primeras son conducentes al logro de un compromiso ecológico por parte de los directivos que se traduzca de manera fehaciente en un trabajo coordinado de aquellas áreas funcionales implicadas en la consecución de metas medioambientales (Klassen, 1993). Las segundas, derivadas de lo anterior, consistentes en la implementación de las estrategias de marketing medioambiental como una tarea resultante de

la integración de variables de diverso nivel de agregación con capacidad de influencia recíproca..

El cuadro teórico validado con la presente investigación y con el que se propone un modelo como respuesta al vacío conceptual mencionado, se presenta a continuación.

2.2.1 Modelo de implementación de las estrategias de marketing medioambiental.

La consideración de la influencia del equipo de dirección a la hora de formular estrategias y de administrar las variables necesarias para su implementación, constituye la base del modelo que proponemos en el presente trabajo. Esta es una perspectiva constructivista que hace posible la integración de una serie de teorías recogidas en la literatura organizativa, entre las que destacan la de *la perspectiva de decisión individual, la elección estratégica, el determinismo del entorno y el uso de los recursos por la firma.*

Nuestra perspectiva constructivista demanda un análisis breve de la complejidad conceptual relacionada con la definición de estrategia. Mintzberg, Ahkstrand y Lampel (1998) identifican hasta 10 escuelas de pensamiento que pueden ser fusionadas en tres grupos (normativas, posicionamiento y configuración o integradora), lo que da una idea del grado de complejidad. Asimismo, estos autores indican a la vista del trabajo de Chafee (1985), que existen hasta 5 definiciones de estrategia y que la naturaleza de la misma varía según sea considerada como plan, patrón de conducta, posición o perspectiva (Mintzberg 1988).

Consideramos que toda esta confusión teórica tiene como origen una conceptualización desintegrada del constructo *estrategia*, basada en el supuesto obsoleto de que el proceso puede ser separado del contenido. Asimismo asumimos que esta conceptualización restringida genera dos perspectivas de la estrategia: la analítica y la psicosocial. La primera sólo entiende la estrategia como un proceso de decisión racional y objetivo. La segunda considera la subjetividad de los trabajadores como la base de la estrategia. Para nuestro modelo integramos estas dos perspectivas, y definimos la EMM como un patrón de conducta organizativa que emerge de las conductas rutinarias del personal (empleados y directivos), y que está orientado a conseguir una eficiente adaptación a las restricciones de sus entornos. Esta definición integra lo expresado por Mintzberg (1989:27), para quien la estrategia es un modelo organizativo que se repite en el tiempo como un patrón o rutina conductual.

En nuestro modelo esto se refleja en la operacionalización de la EMM, dado que ésta se ha medido como una conducta desarrollada realmente por los trabajadores de la empresa, como una decisión racional destinada a adaptarse y controlar las restricciones ambientales del entorno.

La figura 1 muestra el modelo básico que incluye las diversas variables individuales y organizativas que pueden intervenir en la implementación de la EMM. Las relaciones básicas de este modelo han servido para estudiar la implementación de los sistemas de gestión medioambiental en Europa (Rivera Camino, 2001). Para facilitar la lectura se presentan, de manera resumida, las hipótesis sobre las variables individuales/obstáculos y rutinas organizativas. Definimos rutinas organizativas a las acciones que desarrolla la empresa, de manera habitual y repetitiva, con el propósito de implementar una estrategia.

Insertar Figura 1

2.2 Las variables individuales

En la literatura medioambiental se reconoce la influencia individual en el desempeño de las estrategias. Por ejemplo, Naes (1993) indica que las percepciones individuales del directivo influyen en su conducta con el entorno y con los diferentes grupos de presión medioambiental. Asimismo, Schmidheiny (1992) señala que los roles y responsabilidades de los altos directivos y de los gerentes intermedios influyen poderosamente en la formación de la cultura medioambiental de la empresa. Como consecuencia, varios autores han demandado una mayor investigación teórica y empírica para conocer cuales son las percepciones individuales que impulsan a los directivos a adoptar una orientación medioambiental (Drumwright, 1994).

Esta influencia se debe a que los directivos son los mediadores cruciales de las demandas ecológicas de estos grupos (Fineman y Clarke 1996), y que los directivos necesitan controlar los recursos dispersos para legitimizar su organización frente a estos grupos de presión (Weick, 1995). Según Shiravastava (1994) esta legitimación organizativa requiere satisfacer las preocupaciones medioambientales de los clientes, proveedores, inversores, gobierno, la comunidad y los medios de información. Por tanto, se elabora la siguiente hipótesis:

***H2** A más presión medioambiental percibida por los directivos, se incrementa el nivel de rutinas organizativas (Estructura **H2.1**, Sistemas **H2.2** y Procesos **H2.3**) usadas para implementar la EMM.*

Investigaciones previas han mostrado que la interpretación de los directivos sobre temas medioambientales, como beneficios futuros, promueve nuevas relaciones con sus compradores y distribuidores (Elkington, 1994), y guían los cambios organizativos internos (Rothenberg, Maxwell, y Marcus, 1992) para la adopción de estrategias ecológicas proactivas (Sharma, 1997). Así, proponemos que:

***H3** A más beneficios corporativos asociados al uso de las EMM, mayor será el nivel de rutinas organizativas (Estructura **H3.1**, Sistemas **H3.2** y Procesos **H3.3**) usadas para su implementación.*

Investigaciones exploratorias recientes han confirmado la relación entre el nivel de conciencia u opiniones de los directivos sobre la problemática medioambiental y el nivel de marketing medioambiental de la empresa (Langerak, Peelen, van der Veen, 1998). Como consecuencia, también se puede indicar que:

***H4** A mayor nivel de conciencia de los directivos sobre la problemática medioambiental, mayor será el nivel de rutinas organizativas (Estructura **H4.1**, Sistemas **H4.2** y Procesos **H4.3**) usadas para implementar la EMM.*

2.3 Variables organizativas

2.4.1 Rutinas administrativas para la implementación.

En la literatura medioambiental los escasos antecedentes al respecto sólo son normativos y están referidos a la implementación de estándares de gestión medioambiental. Por ejemplo, Randall (1995) indica que la implementación del ISO 9000 demanda modificaciones tanto en

la estructura organizativa, como en las responsabilidades, en el entrenamiento del personal, en la comunicación y en el control organizacional. Recientemente, los autores Chi, Chiu y Pun (1998), también desde una perspectiva normativa, señalan la existencia de una dinámica organizativa relacionada con la implementación de ISO 14000. Estos antecedentes, además de no validar empíricamente sus recomendaciones, tampoco justifican teóricamente la influencia de estas variables en la implementación de los estándares de gestión medioambiental.

En la literatura administrativa, se menciona que las estrategias pueden ser implementadas por la reorganización de las variables relacionadas con el diseño de la **estructura de la organización** (Daft y Macintosh 1984). Esta variable organizativa está referida a los cambios en las reglas escritas y en los procedimientos que gobiernan los roles y las conductas (Daniels y al., 1984). La literatura medioambiental también reconoce el aporte positivo de esta variable organizativa, pues la estructuración de las tareas medioambientales influyen en la naturaleza y en el enfoque de la conducta que desarrollan las empresas para adaptarse responsablemente a las demandas del entorno (Menon y Menon, 1997). Por tanto, se sugiere que:

***H5** Cuanto mayor sea el nivel de estructuración de las tareas medioambientales, mayor será el nivel de implementación de EMM en las empresas.*

Otro tipo de variables que la empresa puede utilizar para implementar las estrategias son los **sistemas o procedimientos** para asignar y redistribuir recursos organizativos. Según la literatura administrativa, las organizaciones pueden implementar sus decisiones estratégicas a través del establecimiento de sistemas de presupuestos y la asignación de recursos organizativos (Hambrick y Schechter, 1983). En la literatura medioambiental también se encuentra que el uso de sistemas (la formación) es una poderosa variable de implementación porque favorece la participación de los trabajadores en las acciones medioambientales (Ulhoi et al., 1996) y promueve la transferencia del conocimiento medioambiental (Dieleman y de Hoo, 1993). De esta manera, se propone que:

***H6** Cuanto mayor sea el nivel de sistemas de formación en las tareas medioambientales, mayor será el nivel de implementación de EMM en las empresas.*

Los **procesos o acciones** episódicas, mas atribuibles a las conductas individuales, que a las acciones sistemáticas de la organización (Skivington y Daft, 1991), son importantes mecanismos de implementación (Guth y Mac Millan, 1986). Dentro de estos procesos están *las comunicaciones* usadas por la organización para disminuir la incertidumbre que genera la implementación de las estrategias, porque éstas son percibidas como cambios o innovaciones organizativas. Así:

***H7** Cuanto mayor sea el nivel de acciones de comunicación medioambiental, mayor será el nivel de implementación de EMM en las empresas.*

2.4.2 Obstáculos posibles a la implementación.

muestran una lista de variables (derivadas empíricamente) que coinciden con las mencionadas por Weimer y Vining (1989) en el análisis de programas de políticas públicas. Según estos autores, las acciones o variables administrativas que pueden impedir la implementación son: la escasa claridad de metas y directivas generales, la falta de apoyo de la alta gerencia, la inespecificación de las acciones individuales requeridas para el proyecto, la falta de disponibilidad de la tecnología requerida, la escasa provisión de recursos e información relevante a todos los actores.

En España, una investigación realizada en 1998, indica que los principales obstáculos para adoptar una política medioambiental son la necesidad de elevada inversión, la falta de información, dificultades técnicas y legislativas, así como el desconocimiento de las normativas (Fundación Entorno, Empresa y Medioambiente, 1998). Para nuestro estudio nos interesa conocer cuál es la percepción que tienen los directivos sobre estos obstáculos y cuál es su influencia sobre el proceso de implementación de la EMM. Estudios previos sobre planificación estratégica han mostrado que la influencia de la dificultad de la tarea sobre la calidad de decisión, y la motivación laboral, son relaciones no lineales (Rivera Camino, 2000). Por tanto, se puede suponer que depende del decisor para que su percepción de dificultad produzca un efecto positivo o negativo sobre la implementación de la EMM. En la literatura organizativa y medioambiental también se reconoce que este tipo de relación no está claramente definida. Por ejemplo, Boldero (1995) indica que el conocimiento de los obstáculos puede facilitar o impedir el desempeño de una conducta, dependiendo del tipo de comportamiento que se esté analizando (ver Sparks et al., 1997; Ajzen, 1991). Así, planteamos la siguiente hipótesis alternativas:

***H8** Cuanto mayor nivel de conocimiento de los obstáculos a la implementación, mayor/menor será el nivel de rutinas administrativas destinadas a apoyar la implementación de la EMM (Estructura **H8.1**, Sistemas **H8.2** y Procesos **H8.3**).*

3. ANÁLISIS EMPÍRICO Y RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Para la definición de la población objetivo se usó un procedimiento estratificado de los principales sectores económicos que tienen impacto medioambiental. Aunque estos sectores económicos fueron sugeridos por la red de 11 universidades europeas participantes en el proyecto Eurobarómetro¹, para su selección se contrastó el listado de "Códigos SIC de Actividades para Segmentación de Mercados" (provista por Dun & Bradstreet) con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (C.N.A.E). Finalmente, se estimó una población objetivo de directivos de 1.200 empresas con más de 500 millones de facturación y que estuvieran distribuidas en las 46 ciudades donde operan las empresas pertenecientes a los sectores seleccionados. Los cuestionarios fueron enviados a los directivos responsables de las acciones medioambientales de la empresa, dado que éstos eran las personas adecuadas para informar sobre la estrategia medioambiental de la organización. El trabajo de campo fue realizado entre finales de 1998 y principios de 1999.

¹ Université Catholique de Louvain, University of Sussex, Helsinki School of Economics, Ecole des Mines de Paris, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Fondazione Eni Enrico Mattei, Norwegian School of Management, Instituto das Tecnologias Ambientais, Gothenburg Research Institute, University of St. Gallen, Tilburg University.

De esta población objetivo se obtuvieron 160 cuestionarios, de los cuales se determinaron 115 como válidos. Se descartaron los cuestionarios que tenían partes sin responder, así como aquellos que habían sido contestados por personas que no correspondían a nuestro grupo objetivo. En la Tabla 1 se describe la muestra usada en nuestra investigación:

Insertar Tabla 1

3.2 Cuestionarios

Las medidas de las distintas variables objeto del estudio, fueron las siguientes:

3.2.1 La “Estrategia de Marketing Medioambiental”

Dada la escasez de antecedentes, en la elaboración del cuestionario se tomaron en cuenta las diversas definiciones sobre marketing medioambiental logrando el diseño de 12 ítems. Para su posterior depuración se siguieron tres procedimientos²: se efectuaron los cambios sugeridos por directivos y académicos, se analizó la variación de la encuesta por la eliminación de ciertos “ítems” para mejorar su fiabilidad y se realizó un análisis factorial exploratorio para mejorar su dimensionalidad. Los 7 “ítems” que se mantuvieron reflejan las principales definiciones que destacan el aspecto operativo del marketing medioambiental³ (ver Pride y Ferrel 1993; Porter 1991; Kangun et al, 1991; Bohlen et al, 1993).

Las respuestas de los encuestados fueron evaluadas con una escala de 1 a 5, donde evaluaban con 1= intensidad nula, 3= intensidad media y 5=intensidad alta, las acciones desarrolladas por la empresa en los últimos dos años. Considerando la correlación promedio entre los “ítems” (.5250^{**}) y que éstos se agruparon en un factor que explicaba el 60% de la varianza (Eigenvalue =4.20), se tomó el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas.

3.2.2 La “Estrategia Medioambiental de Operaciones”.

Fue evaluada a través de 6 “ítems” que midieron las acciones que las empresas pueden usar para optimizar el proceso de producción desde una perspectiva medioambiental. Las respuestas se midieron con una escala de 1 a 5, donde se evaluaba con 1= intensidad nula, 3= intensidad media y 5=intensidad alta, las acciones desarrolladas por la empresa en los últimos dos años. Puesto que todos los “ítems” se agruparon en 1 factor que explicaba el 53% de la varianza (Eigenvalue =3.1818), y que la correlación promedio entre los “ítems” fue de .4345^{**}, se tomó el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas.

² Este procedimiento, revisión bibliográfica y depuración de ítems, fue usado para todos los cuestionarios de nuestra investigación.

³ Estos resultados tienen cierta lógica, puesto que es más probable que los directivos estén más familiarizados con los aspectos operativos que con los aspectos globales (redefinición del marketing) cuando se trata de la implementación de una nueva estrategia.

3.2.3 Las “Acciones Funcionales de las Empresas”.

Este cuestionario, compuesto de 6 “ítems”, midió las acciones medioambientales desarrolladas, esporádicamente, en áreas como licitaciones, investigación y desarrollo, producción, marketing, ventas, logística y reciclaje. La elección de las respuestas variaba entre 1 = Sí y 0 = No. El índice W de Kendall ($W=0.4075$; $p=0.0000$), que mostró un medio-alto y significativo acuerdo entre los encuestados, confirmó la consistencia interna del cuestionario.

3.2.4 Los “beneficios de implementar” la EMM.

El cuestionario estaba compuesto por 7 preguntas destinadas a identificar los resultados generados por estas acciones medioambientales y usaba una escala graduada de 1 a 5, donde 1= muy negativo y 5= muy positivo. Tomando en cuenta que la correlación promedio entre los “ítems” fue de $.3131^{**}$ y que éstos se agruparon en un factor que explicaba el 61% de la varianza (Eigenvalue =3.28830), se tomó el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas.

3.2.5 La “percepción de los grupos de presión o fuerzas medioambientales”.

El cuestionario consideraba los 6 grupos de presión que pueden influir en la decisión de las empresas para llevar a cabo una iniciativa medioambiental (Shiravastava 1994) . Las respuestas fueron evaluadas con una escala de 1 a 5, donde 1 = ninguna influencia y 5 = mucha influencia. Dado que todos los ítems se agruparon en un factor que explicaba el 63% de la varianza (Eigenvalue =3.53613), y que la correlación promedio entre los “ítems” fue de $.3767^{**}$, se tomó el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas.

3.2.6 La conciencia sobre la problemática medioambiental.

Para evaluar los diversos componentes de la conciencia sobre la problemática medioambiental se eligieron varios ítems a partir de la literatura y de entrevistas previas con gerentes. Se usaron preguntas tipo Likert para evaluar el grado de acuerdo que tienen los gerentes sobre la problemática medioambiental que enfrentan sus empresas. Las respuestas estaban graduadas de 1 a 5, donde 1= total desacuerdo y 5=total acuerdo. Considerando que los “ítems” se agruparon en 1 factor que explicaba el 54% de la varianza (Eigenvalue =2.1551), y que la correlación promedio entre los “ítems” fue de $.3814^{**}$, se tomó el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas.

3.2.7 Las rutinas organizativas para implementar.

Las “rutinas organizativas” fueron evaluadas por 12 “ítems” que recogían las 3 acciones administrativas que se pueden usar para la implementación de las EMM. Se usó una escala que evaluaba con 1=grado nulo, 3= grado medio, 5=grado elevado, el nivel en la que la firma usa las rutinas organizativas para implementar las EMM.

3.2.8 Los obstáculos a la implementación.

Los "obstáculos posibles a la implementación" fueron evaluados por 6 "ítems" que agrupaban las variables organizativas que pueden impedir la implementación de una EMM. El grado o nivel de impedimento se evaluó a través de una escala de 1 a 5, donde 1 = nulo y 5 =total. Tomando en cuenta que todos los "ítems" se agrupaban en un factor que unía el 58.8 % de la varianza (Eigenvalue =3.5274), y que la correlación promedio entre los "ítems" fue de .5015**, se tomó el promedio ponderado de las puntuaciones.

4. RESULTADOS

Antes de la validación de las hipótesis del modelo se analizó la fiabilidad de los cuestionarios usados en la investigación. De acuerdo a lo mostrado en la tabla 2, todas las escalas alcanzaron un aceptable nivel de fiabilidad.

A continuación presentamos el análisis de los resultados correspondientes al estudio empírico planteado.

4.1 Las variables individuales y organizativas asociadas a la implementación de las (EMM) en las firmas.

Para validar las hipótesis correspondientes a esta etapa de la investigación también se usó un procedimiento basado en el test asintótico de la bondad de ajuste del test de la Chi-Cuadrado, así como los índices RMSEA, RMSR, GFI, AGFI, CFI y el IFI. Esta parte estuvo orientada a validar el modelo inicial, presentado en la figura 1. En él se intenta mostrar que las variables individuales influyen en las organizativas y que éstas afectan al nivel de EMM que desarrollan las empresas de la muestra.

Se evaluó el modelo inicial y los indicadores señalaron que nuestro modelo no presentaba un ajuste óptimo a los datos disponibles ($\chi^2(20) = 22.581$, $p=0.000$; RMSEA=0.152, $p=0.000$; RMSR= 0.00534; GFI=0.71; CFI=0.691; IFI=0.73).

Se revisó la literatura administrativa para analizar si existían fundamentos teóricos para agregar nuevas relaciones entre las variables. Esta revisión nos sugirió que se puede considerar la influencia de la estructura en la manifestación de los procesos en la organización (la comunicación, por ejemplo). Asimismo, según el cuadro constructivista y la *perspectiva de elección estratégica* se puede considerar que las variables individuales (opiniones y restricciones) pueden influir en la reconstrucción conductual de la EMM. Igualmente, basándonos en este marco teórico se puede aceptar que la dificultad percibida (Obstáculos) para implementar la estrategia, puede impedir la reconstrucción de la misma. Así, se encontró que después de incorporar las nuevas relaciones y realizar una nueva estimación del modelo, se conseguía un mejor ajuste a través del modelo presentado en la figura 3.

Insertar Figura 3

Así, los resultados presentados en la tabla 5 indican que las relaciones planteadas en este modelo son las que mejor se ajustan a nuestros datos.

Insertar Tabla 5

Asimismo, los índices presentados en la tabla 6 indican que las relaciones planteadas en este modelo son validadas con coeficientes significativos. En esta tabla se expone la estimación de las relaciones entre las diversas variables incluidas en el modelo final.

Insertar Tabla 6

Estos resultados validan el supuesto básico del modelo: que existe una influencia de las variables individuales sobre las organizativas, y que éstas, a su vez, impactan positivamente en el nivel de implementación de la EMM.

En cuanto a la *influencia de las variables individuales sobre la administración de las rutinas organizativas*, se aprecia el impacto positivo y directo de la percepción de Presión Medioambiental sobre el uso de la Estructuración, como medio de implementar la EMM (**H2.1**). Este mismo tipo de relación se detecta entre la Percepción de Beneficios asociados a la EMM, la Conciencia de la Problemática Medioambiental (opiniones) y el nivel de Estructuración de las acciones medioambientales (**H3.1** y **H4.1**).

También se aprecia una influencia directa y positiva de la Presión Medioambiental percibida sobre el nivel de uso de los Sistemas (**H2.2**). Igualmente se repite esta relación entre Percepción de Beneficios -asociados a la EMM- sobre el uso de los Sistemas como rutina administrativa destinada a implementar este tipo de estrategia (**H3.2**), aunque no se encuentra impacto de la Opinión del directivo sobre este tipo de rutina (Sistemas).

Los resultados muestran que sólo se validan algunas hipótesis que establecían la influencia de las variables individuales sobre los Procesos (como rutina organizativa de implementación). Así, se halla que existe influencia positiva de la Presión Medioambiental, y de los Beneficios de la estrategia sobre el nivel de uso de los Procesos Organizativos (**H2.3** y **H3.3**).

En cuanto a la *influencia de las rutinas administrativas* sobre el nivel de la EMM, se validaron las hipótesis que establecían el impacto positivo de la Estructura, los Sistemas y Procesos sobre la implementación de este tipo de estrategias (**H5**, **H6** y **H7**).

La influencia de los Obstáculos sobre el uso de las rutinas se validó parcialmente. Los resultados confirmaron la influencia positiva del conocimiento de los Obstáculos a la implementación, sobre el nivel de uso de los Sistemas y Procesos como medios para implementar la EMM (**H8.2** y **H8.3**). El hecho que no se haya encontrado relación positiva entre los Obstáculos y la Estructuración de las acciones medioambientales es un resultado que requiere mayor estudio. Aunque, una explicación posible sería que la mayor conciencia de los problemas organizativos predispone a los directivos de las empresas a desarrollar más medidas para evitarlos, y para ello desarrollan ciertas rutinas organizativas.

En la validación del modelo final también se encontraron relaciones que no habían sido previstas inicialmente en las hipótesis, pero que están respaldadas por una revisión de la teoría. Entre este tipo de relaciones se encontró que las rutinas ejercían un impacto positivo y recíproco entre ellas. Así, se halló una influencia directa y positiva de la Estructura sobre los Sistemas y los Procesos. Igualmente, se halló esta relación de influencia de los Sistemas sobre los Procesos organizativos.

También se validan algunas proposiciones que se derivan del marco teórico construccionista sobre la implementación (y que no habían sido consideradas en el modelo inicial), pues los resultados señalan una influencia positiva y directa de variables individuales en el nivel de EMM. El hecho de que la Presión Medioambiental percibida, así como el nivel de Opinión sobre la problemática medioambiental puedan influir en el nivel de implementación, confirma

la perspectiva constructivista de la estrategia (ver el punto 2.2.1). Según ésta, la EMM, además de ser el resultado de la administración de recursos organizativos, también requiere la participación de la subjetividad del trabajador o directivo en su reconstrucción como patrón conductual (o estrategia).

Otra relación encontrada, y no prevista inicialmente, indica el impacto del conocimiento de los Obstáculos sobre el nivel de implementación de la EMM. En el caso de nuestro modelo se encuentra una relación positiva de influencia. Este resultado es coherente con lo mencionado en el párrafo anterior, dado que en este caso se han evaluado las percepciones de los directivos sobre los obstáculos a la implementación. Y como ya se ha indicado anteriormente, existe participación del individuo en la reconstrucción de la estrategia.

5. CONCLUSIONES

Con la intención de ampliar el conocimiento sobre el fenómeno organizativo de la implementación de estrategias, el presente trabajo constituye una aportación basada en la validación de un modelo integrador de variables tanto individuales como organizativas. Su fundamento consiste en la identificación y validación de las variables individuales que impulsan a los directivos a implementar las EMM, así como los mecanismos administrativos que pueden favorecer e impedir su uso en las firmas. Con el mismo propósito también se desarrollaron varios cuestionarios que mostraron niveles aceptables de fiabilidad y unidimensionalidad.

La validez de nuestro La evaluación del modelo inicial sobre la implementación de las EMM contó con la comparación con un modelo rival más complejo, lo que contribuye a su validación. En este último, se encontró que las variables individuales de los directivos, influyen en las rutinas administrativas desarrolladas por sus empresas para implementar las EMM. La coherencia de los resultados con la literatura indica que la influencia de los directivos es uno de los factores más importantes para el éxito en la formulación e implementación de las estrategias competitivas (Urban y Star 1991), dado que sus percepciones influyen en su conducta con el entorno y con los diferentes grupos de presión medioambiental (Naes 1993) y ejercen un poderoso impacto en la formación de la cultura medioambiental de la empresa (Schmidheiny 1992).

La complejidad de la dinámica organizativa, que ha sido señalada sólo normativamente por los autores, queda validada por las hipótesis que indicaban una influencia de las rutinas administrativas sobre el nivel de la EMM. De ahí que dicha validación constituya un aporte para la literatura administrativa y medioambiental y confirma que las estrategias se pueden implementar por la reorganización de variables relacionadas con la Estructura, los Procesos y Sistemas de la organización.

5.1 Limitaciones del estudio.

La metodología utilizada para obtener la información constituye una limitación en la interpretación de los resultados, tanto en cuanto asume las limitaciones propias del uso de escalas de intervalo además de haberse utilizado encuestas que pueden estar sesgadas por la subjetividad de los informadores. Por otra parte, la representatividad de la muestra tiene el problema de que algunos sectores económicos estaban subrepresentados, a pesar de usarse un método estratificado, lo que dificulta la generalización de los resultados.

A lo dicho es preciso añadir que la procedencia de una muestra heterogénea de nuestros resultados, muestra una tendencia en el uso de las variables medioambientales y se pueden

usar como antecedentes para estudios más profundos. Por otro lado, se puede destacar que se han elaborado cuestionarios que, a pesar de usarse en diversos subsectores, han obtenido índices de fiabilidad aceptables y han permitido la validación de las hipótesis planteadas. Finalmente, como líneas futuras de investigación se sugiere que, dada la complejidad del fenómeno de la implementación y la novedad del conocimiento de las EMM, se realicen estudios sectoriales para conocer la influencia de otros factores individuales y medioambientales sobre la implementación de este tipo de estrategias de marketing. También se recomienda que las investigaciones futuras profundicen en las relaciones que se han encontrado entre las rutinas, pues la literatura ha estudiado escasamente la influencia recíproca entre este tipo de variables. Asimismo se recomienda investigar porqué existe influencia parcial de las variables individuales sobre determinadas rutinas (concretamente sobre Sistemas y Procesos). La literatura de gestión de marketing no trata el tema, y sería un valioso aporte profundizar en las relaciones: individuo-organización y estrategia.

Figura 1 Modelo inicial de la implementación de EMM

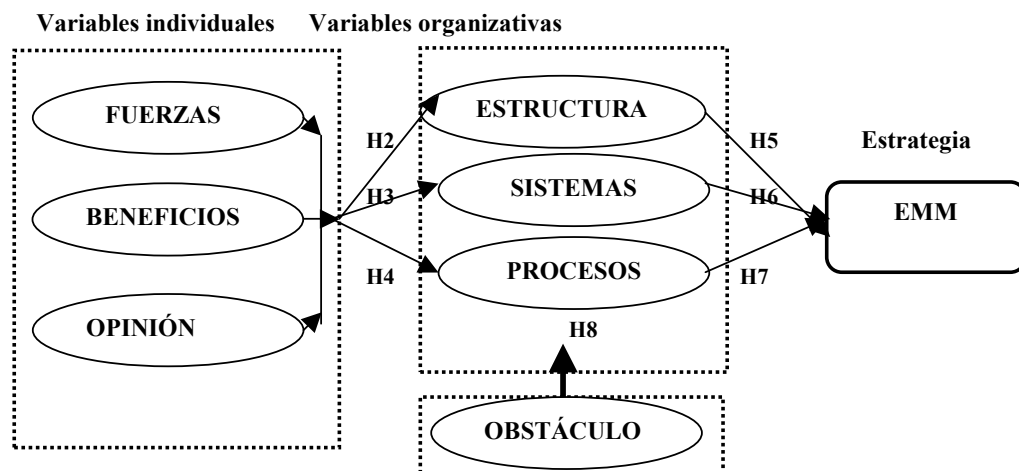


Tabla 1: Descripción de la Muestra

SECTOR	Población objetivo	Muestra obtenida	% de la Población
1. Alimentación y bebidas	100	14	14%
2. Textil	100	8	8%
3. Productos de cuero	100	6	6%
4. Papel e imprenta	100	5	5%
5. Productos derivados del petróleo	100	9	9%
6. Química y fibras sintéticas	100	11	11%
7. Cauchos y Plásticos	100	7	7%
8. Otros productos no metálicos	100	3	3%
9. Metales básicos y productos de metal	100	17	17%
10. Maquinaria y equipamiento	100	10	10%
11. Equipos electrónicos y de óptica	100	14	14%
12. Equipos de transporte	50	6	12%
13. Otros	50	5	10%
TOTAL	1200	115	100%

Tabla 2
Fiabilidad de los cuestionarios usados en la investigación

Cuestionarios	Indices de fiabilidad	Nº Items
• Estrategia de Marketing Medioambiental	0,89 ^a	7
• Estrategia Medioambiental de Operaciones	0,81 ^a	6
• Acciones funcionales de las Empresas	0,72 [®]	6
• Beneficios de implementar la EMM	0,84 ^a	7
• La percepción de los grupos de presión	0,78 ^a	6
• Las opiniones sobre la problemática medioambiental	0,71 ^a	4
• Las rutinas organizativas para implementar la EMM	0,97 ^a	12
• Los obstáculos a la implementación	0,85 ^a	6

^a = Alpha de Cronbach

[®] = Küder-Richardson

Figura 2 El modelo final de la estrategia de marketing medioambiental (EMM)

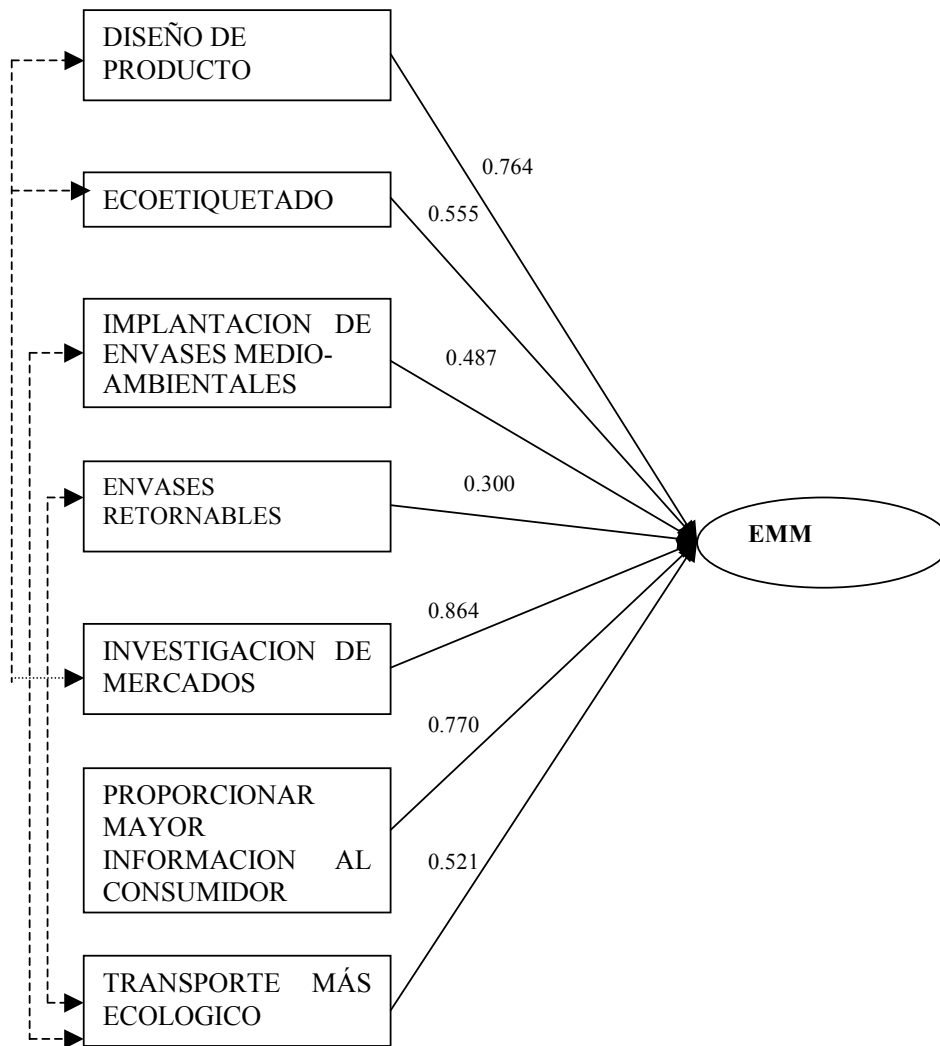


Tabla 3 Indicadores del modelo final

INDICADOR	VALOR	P-VALOR
$\chi^2_{(9)}$	5.578	0.781
RMSEA	0.0	0.892
RMSR	0.0313	-
GFI	0.986	-
AGFI	0.956	-
CFI	1.000	-
IFI	1.000	-
RFI	0.947	-

Tabla 4 Coeficientes del modelo final de la EMM

VARIABLES	λ_i	t-Student	R ²
Diseño del producto	0.764	8.145	0.584
Ecoetiquetado	0.555	5.652	0.306
Uso de envases ecológicos	0.487	5.185	0.238
Uso de envases retornables.	0.300	3.128	0.290
Investigaciones de mercado.	0.864	9.303	0.746
Proporcionar información ecológica	0.770	8.778	0.592
Consideración ecológica de distribución	0.521	5.699	0.277

Figura 3

Resultados del modelo final

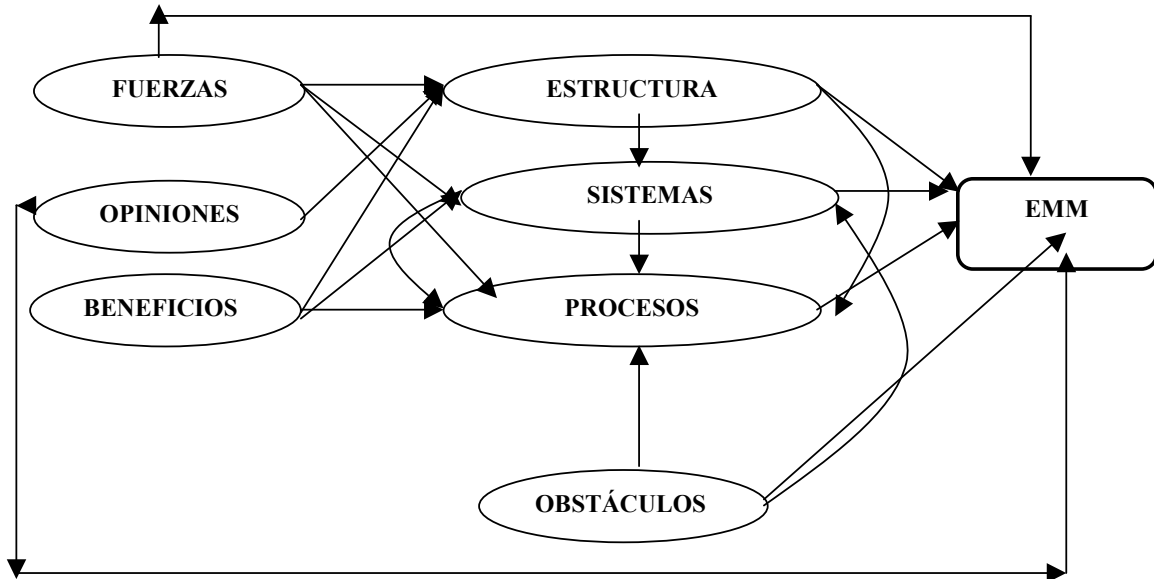


Tabla 5

Indicadores modelo final

INDICADOR	VALOR	P-VALOR
$\chi^2_{(23)}$	41.749	0.141
RMSEA	0.0491	0.482
RMSR	0.0782	-
GFI	0.937	-
AGFI	0.914	-
CFI	0.984	-
IFI	0.974	-
RFI	0.923	-

Tabla 6 **Indices del modelo final**

Variable dependiente	Coefficientes (parámetros estandarizados)	T	Error estándar de los parámetros	R ²
EMM				0.486
ESTRUCTURA	0.596	9.914	0.0601	
SISTEMAS	0.231	3.125	0.0658	
PROCESOS	0.120	2.921	0.0375	
OBSTACULOS	0.115	2.880	0.0400	
FUERZAS	0.176	3.004	0.0118	
OPINION	0.296	3.515	0.0128	
ESTRUCTURA				0.515
OPINION	0.121	2.674	0.0454	
BENEFICIOS	0.898	19.436	0.0462	
FUERZAS	0.391	2.683	0.146	
SISTEMAS				0.579
ESTRUCTURA	0.469	5.442	0.0862	
BENEFICIOS	0.239	3.589	0.0666	
FUERZAS	0.725	12.104	0.0599	
OBSTACULOS	0.421	5.072	0.0830	
PROCESOS				0.419
ESTRUCTURA	0.532	6.633	0.0802	
SISTEMAS	0.279	3.421	0.0816	
BENEFICIOS	0.0989	1.949	0.0508	
FUERZAS	0.697	5.518	0.144	
OBSTACULOS	0.226	2.693	0.0839	

BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN, M. and HAGE, J. (1968). "Organizational Independence and Intra-Organizational Structure", *American Sociological Review*, 33 (December), pp. 912-930.
- AJZEN, L. (1991), "The theory of planned behavior". *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- ASCH, S., (1987), *Social Psychology*, Oxford University Press.
- BENTLER, P. M. (1990). "Comparative fit indexes in structural models," *Psychological Bulletin*, 107, pp. 238-246.
- BOHLEN, G., DIAMANTOPOULOS, A. AND SCHLEGELMILCH, B. (1993). "Consumer perceptions of the environmental impact of an industrial service", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, N° 1, pp. 37-48.
- BOLDERO, J. (1995). "The prediction of household recycling of newspapers: The role of attitudes, intentions, and situational factors". *Journal of Applied Social Psychology*, 25: 440-462.
- BOLLEN, K (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- BONOMA, T. (1984), "Making your Strategy Work", *Harvard Business Review*, 62 (March/April), pp. 69-76.
- CHAFFEE, E., "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, N°1, 1985, 89-98.
- CHIN, K., CHIU, S. AND PUN, K. (1998), "Critical Factors for Evaluating ISO 14000 Environmental Management System Standards Implementation", *International Journal of Management*, 15: 2, pp 237 -247.
- CHRISTMANN, P. (2000). "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets". *Academy of Management journal*, 43: pp 663-680.
- CLAIR, J., MILLIMAN, J., AND WHELAN, K (1996), "Toward an Environmentally Sensitive Ecophilosophy for Business Management", *Industry & Environmental Crisis Quarterly*, 9, 3, pp 289-326
- CRAVENS, D. W. (1987). *Strategic Marketing*. Richard Irwin, Illinois, Inc..
- DAFT, R. AND MACINTOSH, N. (1984). 'The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation', *Journal of Management*, 10, pp. 43-66.
- DAFT, R., (1991), *Management*, Dryden Press Chicago, (Ill), 2nd ed.

- DANIELS, J., PITTS, R. AND TRETTER, M. (1984). "Strategy and Structure of U.S. multinationals: an exploratory study", *Academy of Management Journal*, 27, pp. 292-307.
- DENIS, H. (1990), *Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales*, Gestion-Economica, Paris.
- DIELEMAN, H., and DE HOO, S. (1993). "Toward a tailor-made process of pollution prevention and cleaner production: Results and implications of the PRISMA project". En J. Schot & K. Fischer (Eds.), *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications*: 245-276. Washington, DC: Island Press.
- DRUMWRIGHT, M. (1994). "Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Non economic Buying Criterion", *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.1-19.
- ELKINGTON, J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, 36 (2), pp.90-100
- EMPRENEDORES, (2001), Gestión Medioambiental, la asignatura pendiente, N° 44, Mayo, Calidad, p.10
- FELDMAN, L. (1971), "Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 35 (July), 54-60
- FINEMAN and CLARKE (1996), *Journal of Management Studies*, Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response, 33:6, November, pp715-730
- FISCHER, K. and SCHOT, J., (1993), "The challenge of going green", *Harvard Business Review*, 72 (4), pp. 47-50
- FISK, G., (1973) "Criteria for a Theory of Responsible Consumption", *Journal of Marketing*, Vol 37, April, 24-31
- FUNDACIÓN ENTORNO, EMPRESA Y MEDIO AMBIENTE (1998), Libro Blanco de la Gestion Ambiental en la Industria Española.
- GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- GUTH, W. AND MAC MILLAN, I. (1986). "Strategy implementation versus middle management self-interest", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-327.
- HAMBRICK, D. AND SCHECTER, S. (1983). 'Turn around strategies for mature industrial-product business units', *Academy of Management Journal*, 21, pp. 591-610.
- HUTT, M. and REINGEN, P. and RONCHETTO, J., "Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (January 1988), 4-19
- JAY, L. (1990). "Green about the tills: markets discover the eco-consumer", *Management Review*, Vol. 79 (June), pp.24-29.
- JOHRI, L. AND SAHASAKMONTRI, K. (1998), "Green marketing of cosmetics and toiletries in Thailand", *Journal of Consumer Marketing*, Vol, 15, No. 3, pp 265-281
- JÖRESKOG, K. G. AND SÖRBOM D. (1993). *LISREL 8. User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software.
- KANGUN, N. and POLONSKY, M., (1995), "Regulation of environmental marketing claims:a comparative perspective", *International Journal of Advertising*, 14, 1, pp. 1-25
- KANGUN, N., CARLSON, L, AND GROVE, S. (1991). "Environmental advertising claims: a preliminary investigation", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 10, Fall, pp. 47-58.
- KATZ, D., and KAHN, R., *The social psychology of organizations*, New York: Wiley, 1966
- KIRPATRICK, D., (1990). Environmentalism: the new crusade, *Fortune*, Vol.121, 12, February, pp. 44-51.
- KLASSEN, R. D. (1993). "The integration of environmental issues into manufacturing: toward an interactive open-systems model". *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, pp. 82-88
- KRAUSSE, D., (1993), "Environmental consciousness: an empirical study", *Journal of Environment and Behavior*, 25, 1m pp. 126-142
- LANGERAK, F., PEELEN, ED.VAN DER VEEN, M., (1998), "Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing", *Journal of the Market Research Society*, 40, 4, October
- MC INTOSH A., (1991), "The impact of environmental issues on marketing and politics in the 1990s", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 33, 3, pp. 205-217
- MENON, A., and MENON, A., (1997), "Enviropreneurial Marketing Strategy: The emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (January), pp. 51-67
- MINTZBERG, AHKSTRAND and LAMPEL, (1998), *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H., (1988)"Opening Up the Definition of Strategy", *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*; (Edits) Quinn, J. and Mintzberg, H., and James, R, Prentice Hall International.
- MINTZBERG, H., (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- MORI, (1996). Annual corporate social responsibility survey –general findings, London
- NAESS, A. (1993). "The Deep Ecological Debate: Some Philosophical Aspects". En *Environmental Philosophy*. (Eds) Zimmerman, M., Callicot, J., Session, G., Warren, K., and Clark, J., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, pp. 193-212.
- NOBLE C., and MOKWA, M., (1999). "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (October), 57-73.
- OTTOMAN, J., (1994), *Green Marketing: Challenges & Opportunities for the New Marketing Age*, NTC Business Books, USA,
- PEATIE, K. (1995), *Environmental Marketing Management*, London, Pitman

- PIERCY (1990). "Marketing Concepts and Action: Implementing Marketing-led Strategic Change", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, N°2, pp. 24-42.
- PIERCY, N. (1985). *Marketing Organization-An Analysis of Information Processing, Power and Politics*. Allen and Unwin, London.
- PODSAKOFF, P., and MACKENZIE, S. (1994), "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- OLONSKY, M. (1991). "Australia sets guidelines for 'green marketing'", *Marketing News*, Vol. 25, N° 21, pp. 6-18.
- PORTER, M. (1991). "America's green strategy", *Scientific American*, Vol. 264, April, p. 168.
- PRIDE, W. AND FERREL, O. (1993). *Marketing*. 8th ed, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- PROTHERO, A. (1990). "Green Consumerism and the Societal Marketing Concept: Marketing Strategies for the 1990'S". *Journal of Marketing Management*, Vol 6, N° 2, (Fall) p. 87-103.
- RAMUS, C. and STEGER, U., (2000), "The roles of supervisory support behaviors environmental policy in employee Ecoinitiatives at leading-edge European companies", *The Academy of Management Journal*, 43, 4, pp. 605-626.
- RANDALL, R. (1995). *Randall's Practical Guide to ISO 9000: Implementation, Registration and Beyond*. Addison-Wesley Publishing Company.
- RIVERA CAMINO, J. (2000), "La toma de decisiones estratégicas en la organizaciones: una aplicación al plan de marketing", *Tesis doctoral en Psicología*, Universidad Comillas de Madrid.
- RIVERA CAMINO, J., (2001), "The implementation of Environmental Management Systems Standards in Europe: an organizational approach", *International Journal of Management*, Vol. 18. 1, March, p. 3-10
- ROTHENBERG, S., MAXWELL, J. and MARCUS, A. (1992). "Issues in the implementation of proactive environmental strategies". *Business Strategy and the Environment*, 1, pp. 1-12.
- RUEKERT, R., WALKER, O. AND ROERING, K. (1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter), pp.13-25.
- SCHILIT, W. (1987), "An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions", *Journal of Management Studies* 24:3, (May), pp. 4-18
- SCHMIDHEINY S. (1992). *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- SHARMA, S. (1997). "A longitudinal investigation of corporate environmental responsiveness: Antecedents and outcomes". *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 460-464.
- SHARMA, S. and VREDENBURG, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organisational capabilities. *Strategic Management Journal* 19: 729-753.
- SHRIVASTAVA, P. (1995). "Environmental Technologies and Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp.183-200.
- SHRIVASTAVA, P. (1996). *Greening business: Profiting the corporation and the environment*. Cincinnati: Thomson Executive Press.
- SKIVINGTON, J. AND DAFT, R. (1991). "A Study of Organizational Framework and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions", *Journal of Management Studies*, Vol. 28, N° 1, pp. 45-68.
- SPARKS, P., GUTHRIE, C., and SHEPHERD, R., (1997), "The dimensional structure of the perceived behavioral control construct", *Journal of Applied Social Psychology*, 27, pp. 418-438
- STARIK, M., and RANDS, G. P. 1995. Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20: 908-935.
- STEIGER, J. H. (1990). "Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach", *Multivariate Behavioral Research*, 25, pp. 173-80.
- ULHØI, J., MADSEN, H., and HILDEBRANT, S., (1996), Green New World: A corporate environmental business perspective. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 12, N°3, pp. 243-254
- WAGNER, S., (1997), *Understanding Green Consumer Behaviour*. Routledge, London
- WALKER, O., AND RUEKERT R. (1987). "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, Vol 51 (July), pp. 15-33.
- WALKER, O., and BOYD, H., and LARRÉCHÉ, J. (1992), *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Richard Irwin, Inc.
- WEICK, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wensley, 2nd ed.
- WEICK, K., (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.