

J. RIVERA CAMINO *
V. MOLERO AYALA **

El marketing medio ambiental en las organizaciones

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marco teórico. 2.1. El concepto de estrategia marketing medioambiental (EMM). 2.2. La implementación de la estrategia de marketing medioambiental (EMM) en ls empresas 2.3. Las variables individuales. 2.4. Variables organizativas. 3. Análisis empírico y resultados. 3.1. Descripción de la muestra. 3.2. Cuestionarios. 4. Resultados. 4.1. Identidad de la estrategia de marketing medioambiental. 4.2. Las variables individuales y organizativas asociadas a la implementación de las EMM en las firmas. 5. Conclusiones. 5.1. Implicaciones de los resultados para la teoría organizativa y las empresas. 5.2. Implicaciones de los resultados para la dirección de marketing. 5.3. Limitaciones del estudio. Referencias bibliográficas

RESUMEN: En esta investigación se tratan dos temas escasamente estudiados por la bibliografía: la identidad del marketing medioambiental y su implementación en las organizaciones. El estudio se basa en un modelo que define y valida las variables individuales que predisponen a los directivos a usar mecanismos administrativos para implementar el marketing medioambiental en sus organizaciones. Para la investigación se revisan teorías procedentes de diversas disciplinas y se desarrollan originales medidas de las variables estudiadas. Aunque los resultados obtenidos en una muestra de empresas españolas pueden ser tomados como exploratorios, sin embargo presentan guías, teóricas y empíricas, para estudios futuros sobre el tema.

ABSTRACT: This paper is dedicated to two topics seldom studied by the literature: the identity of environmental marketing and its implementation in organizations. The study is based in a model that defines and validates the individual variables that influence managers to use administrative mechanisms for environmental marketing implementation in their organizations. The research includes a revision of theories from several disciplines and the development of original measures for the variables under study. The results obtained from a sample of Spanish companies can be taken as exploratory, although some theoretical and empirical guides are presented for the purpose of futures studies about the topic.

* Profesor titular de la Universidad carlos III de Madrid, C/ Madrid, 126, Getafe, 28903 Madrid, Tel.: (91) 6249618. e-mailL: jrivera@emp.uc3m.es

** Profesor titular de la Universidad Complutense de Madrid, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Avda. Filipinas, 3, 28003 Madrid, Tel.: (609) 066388. e-mail: victor.molero@esic.es

1. Introducción

Aunque la problemática medioambiental se considera como tema central para la competitividad de las empresas (Hart, 1995) y tiene importancia crítica para el desarrollo académico del marketing del próximo siglo (Kilbourne y Beckman, 1998), sin embargo encontramos cuatro vacíos bibliográficos al respecto.

El primero está referido a que aún es escasa la literatura que integra el tema medioambiental en el contenido de la estrategia de marketing (Varadarajan y Menon 1988, Varadarajan, 1992). El segundo está relacionado con que no existe todavía una definición compartida por los autores sobre qué es el «marketing medioambiental», pues además de que cada autor indica su propia definición, éstas han tenido escasa verificación empírica (Kilbourne y Beckman, 1998). El tercero, tiene que ver con el escaso conocimiento que se tiene de los factores que motivan a los directivos y a las firmas a adoptar una orientación medioambiental (Drumwright, 1994). El cuarto vacío bibliográfico está asociado con el escaso conocimiento que se tiene sobre cómo implementar este tipo de estrategias. La literatura sugiere que las empresas pueden implementar determinadas acciones para reducir su impacto negativo en el entorno, y mejorar al mismo tiempo su posición competitiva ante el mercado (Grove y cols., 1996; Shrivastava, 1996). Sin embargo, las investigaciones que han identificado estas acciones se han basado en estudios de casos (ver Shrivastava, 1995; Smart, 1992), pero sin especificar cómo tales empresas han desarrollado el proceso de implementación de dichas acciones (Christsmann, 2000).

Posiblemente, la escasez de publicaciones se debe a que el estudio de la problemática medioambiental es complejo, dada su interdisciplinaridad y la necesidad de contar con una perspectiva sistémica (Starik y Rands, 1995). Otra posible razón es el reciente estudio de la dimensión estratégica del medioambiente como una oportunidad para aumentar la competitividad de la firma (Sharma y Vredenburg, 1998).

En este artículo consideramos que el conocimiento de la identidad y la implementación del marketing medioambiental tienen importancia crítica para las empresas. Esta importancia reside en que las investigaciones indican que los mercados están aumentando su conciencia ecológica y castigan a las empresas que no incluyen la preocupación medioambiental en sus acciones de marketing (Mori, 1996; Krausse, 1993; Kangun y Polonsky, 1995). También suponemos que para resolver los vacíos presentados anteriormente y satisfacer óptimamente a los mercados, tanto los directivos como los académicos debemos tener respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué es el marketing medioambiental?, ¿cuáles son las variables que motivan a los directivos a elegir este tipo de estrategias? ¿cuáles son las variables organizativas que se pueden administrar para poder implementarlas en la organización?

Nuestro propósito es ayudar a responder estas preguntas y proveer un modelo validado para orientar las investigaciones futuras sobre el marketing medioambiental. En particular, nuestra investigación se plantea dos objetivos.

El primero de ellos es conocer si las empresas encuestadas están desarrollando una estrategia de marketing medioambiental y cuál es su identidad teórica y empírica. El segundo consiste en analizar cuáles son las variables individuales y organizativas que influyen en el nivel de implementación de esta estrategia.

Para conseguir estos objetivos, la estructura seguida en la elaboración del artículo es la siguiente. Se comienza con una discusión sobre la teoría que apoya las hipótesis de la investigación empírica. En esta parte también se presenta el panorama sobre la implementación, el cual sirve para la justificación teórica de las hipótesis validadas. A continuación, en la segunda sección, se presenta nuestra aproximación metodológica, así como las principales características de la muestra y de los distintos cuestionarios. Seguidamente, se analizan los resultados obtenidos tras evaluar las hipótesis. Finalmente, en la última parte, se señalan las conclusiones y las líneas futuras para posibles investigaciones relacionadas con el marketing medioambiental.

2. Marco teórico

2.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA MARKETING MEDIOAMBIENTAL (EMM)

El interés del marketing por el medio ambiente no es reciente (ver Feldman, 1971; Fisk, 1973) y ha generado un proceso paulatino de aceptación por parte de las empresas. Este proceso, que se inició en la década de los 70s, muestra que hacia mediados de los 80s las empresas comenzaron a integrar la conciencia medioambiental en los negocios y estrategias de marketing (Fischer y Schot, 1993). A finales de los '80 e inicios de los '90, las empresas empezaron a adoptar las estrategias de marketing medioambiental como un paradigma de negocios, explicitando la integración del tema ecológico en sus procesos estratégicos (Kirpatrick, 1990).

Este proceso de adopción se manifestó con mayor fuerza a partir de la influencia de diversos tipos de presión. Por un lado, la mayor cobertura de los medios de información de los principales desastres medioambientales (Mc Intosh, 1991) originó que los clientes tomaran conciencia del entorno y empezaran a demandar una orientación de la empresa a la ecología (Wagner, 1997). Por otro lado, los gobiernos empezaron a limitar las actividades contaminantes de sus acciones de producción y comercialización (Polonsky, 1991; Porter, 1991).

La revisión de la literatura de marketing muestra que el estudio del medioambiente se ha desarrollado en torno a cuatro temas: la importancia del marketing medioambiental y su impacto en la competitividad de la firma, los atributos considerados por los consumidores cuando compran productos ecológicos, y los medios de cómo mejorar la efectividad del marketing medioambiental (Johri y Sahasakmontri, 1998). También se encuentra que, aunque la literatura sobre marketing convencional señala que la implementación es la relación crítica entre la formulación de las estrategias y los resultados organizativos (ver Bonoma, 1984), sin embargo la naturaleza organizativa de la

implementación está escasamente estudiada (Noble y Mokwa, 1999). Y que esta escasez es aún mayor, cuando se trata de conocer cómo se implementa el marketing medioambiental.

Consideramos que este vacío no podrá ser cubierto mientras no se profundice en el conocimiento de la identidad del marketing medioambiental, pues la literatura indica que aún no existe acuerdo entre los autores para elaborar una definición ampliamente aceptada. Es más, se desvela que las diversas definiciones difieren porque tienen distintas perspectivas sobre el campo de influencia del marketing medioambiental (Peattie, 1995).

Por ejemplo, con una perspectiva amplia y general, Prothero (1990) y Ottman (1994) indican que el marketing medioambiental implica una nueva manera de conceptualizar el marketing, sus objetivos y estrategias. Pero con un enfoque más operativo, Pride y Ferrel (1993) indican que el marketing medioambiental está compuesto por los esfuerzos realizados por la empresa para diseñar, promocionar, establecer la política de precios y distribuir productos no dañinos con el entorno. Otros autores se concentran más en algún aspecto específico de la producción o la comunicación, y para ellos las empresas están orientadas al marketing medioambiental cuando desarrollan ofertas que conservan los recursos naturales en su proceso de producción (Porter, 1991), crean comunicaciones que reflejan el compromiso con el entorno (Kangun y cols., 1991), fijan precios que conciencian a los consumidores a pagar más por la seguridad del entorno (Jay, 1990), o cuando reducen la contaminación y conservan los recursos en el transporte de los productos al mercado (Bohlen y cols., 1993).

Estas perspectivas del marketing medioambiental asumen implícitamente diferentes niveles de impacto en la organización (estratégico y táctico). Asimismo, suponen diversas relaciones entre el área de marketing y las demás áreas funcionales, pues algunas privilegian sólo esta área mientras que otras promueven la coordinación interfuncional. Por este motivo, es necesario analizar si las empresas desarrollan EMM con planteamientos verdaderamente estratégicos o como acciones reactivas ante el entorno. Según Menon y Menon (1997), las acciones medioambientales pueden ser divididas en estratégicas (referidas a decisiones corporativas), cuasi-estratégicas (decisiones competitivas) y tácticas. La diferencia entre las dos primeras es que en las cuasi-estrategias no existe una estrategia organizativa uniforme y amplia para integrar los principios medioambientales en la estrategia de marketing de la empresa. En las tácticas, las acciones son desarrolladas en el área de marketing por los gerentes de producto y para conseguir objetivos específicos. A la luz de estos antecedentes teóricos, y considerando la escasez de antecedentes empíricos, se elaboran las hipótesis siguientes:

H1. *Las empresas desarrollan acciones de marketing medioambiental como un constructo latente unidimensional.*

H1.1. *Las acciones de marketing medioambiental que desarrollan las empresas pueden ser definidas como una estrategia.*

2.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MEDIOAMBIENTAL (EMM) EN LAS EMPRESAS

En la literatura de marketing, a pesar del reconocimiento de que la implementación es una de las fronteras de estudio más significativas (Cravens, 1987), se admite que la bibliografía no presenta ni un marco conceptual sólido, ni herramientas analíticas válidas para estudiar este tema (Piercy, 1990).

El análisis de la bibliografía de marketing muestra que el interés en los aspectos organizativos es relativamente reciente (ver Ruckert, Walker y Roering, 1985; Piercy, 1985; Cravens, 1987) y que para estudiar el fenómeno de la implementación se han usado perspectivas desarrolladas fuera de esta disciplina (psicología, sociología, teoría administrativa). Como consecuencia, se requiere que la disciplina del marketing profundice en el conocimiento sobre la dinámica organizativa relacionada con la implementación de las decisiones de mercado (Piercy, 1990; Noble y Mokwa, 1999). Esta afirmación también es apoyada por la bibliografía medioambiental, donde se encuentra que no existe una evaluación de los factores que pueden tener un impacto en la implementación de las ideas medioambientales en la empresa (Ramus y Steger, 2000).

En la bibliografía medioambiental también se aprecia que los directivos de las empresas coinciden en señalar que el marketing ecológico provee una importante ventaja competitiva sostenible (VCS) para las organizaciones (Florida, 1996; Shrivastava, 1995; Dunn, 1997), pero que su implementación es compleja. Esta complejidad reside en que, para adaptarse al creciente interés ecológico de los mercados, las firmas deben realizar profundos cambios en la cultura corporativa para poder integrar el tema medioambiental en todas sus actividades organizativas (Mc Daniel y Rylander, 1993; Clair y cols., 1996). Otra explicación de esta complejidad se podría encontrar en la poca experiencia que tienen las organizaciones con la implementación de este tipo de estrategias, las cuales demandan la ejecución de conductas organizativas nuevas y poco estructuradas (Gupta, 1995). Y, para controlar esta complejidad, las firmas requieren administrar una dinámica organizativa en dos niveles: lograr que el compromiso ecológico de los directivos se traduzca en el trabajo coordinado de las áreas funcionales para conseguir las metas medioambientales (Klassen, 1993). Por tanto, implementar las estrategias de marketing medioambiental es una tarea compleja porque se necesita integrar variables de diverso nivel de agregación que se pueden influir recíprocamente.

Para llenar este vacío conceptual, presentamos a continuación el cuadro teórico en que se basa el modelo presentado y validado en esta investigación.

2.2.1. *Nuestro modelo de implementación*

Nuestro modelo se basa en una perspectiva constructivista que considera la influencia del directivo en la formulación de la estrategia y en la administración de las variables destinadas a su implementación. Aunque la aplicación de esta perspectiva teórica en el área de gestión es aún reciente (ver Bou-

chikhi, 1993; Tsoukas, 1996); sin embargo, ésta tiene sus antecedentes en Locke y Hume, pero su forma moderna se basa en la crítica a la perspectiva cuantitativa de la ciencia, que hicieron autores en ciencias sociales, tales como Garfinkel (1981), Bourdieu (1984), Berger y Luckmann (1998), Glaser y Strauss (1967).

Estos autores indican que la realidad, y por tanto las organizaciones, deben ser entendidas como construidas socialmente. De acuerdo a esta perspectiva, Sveiby, (1997) sugiere que las personas, por su interacción en la organización, son quienes crean las estructuras como una manera de auto expresarse. De esta manera, las estructuras organizativas no son objetivas, sino que deben ser entendidas como construidas por un constante proceso de interacción entre las personas (Weick 1977, 1983).

Según Valencia y Pasquero (2003), un marco teórico constructivista permite interpretar y dar sentido a las observaciones de las diferentes realidades de la organización y provee un enfoque metodológico que permita abordar simultáneamente los distintos niveles de análisis que atraviesa la realidad organizativa. Así, un marco teórico constructivista admite: (1) la interdependencia sujeto/objeto, (2) el rechazo del postulado de la objetividad y (3) la posibilidad de desarrollar interpretaciones y significaciones «intersubjetivamente compartidas» de los fenómenos sociales a partir de las interacciones entre actores situados en contextos específicos.

Para nuestra investigación consideramos que el modelo elegido integra explícitamente una definición constructivista tanto de la (i) organización como de la (ii) estrategia.

(i) Una perspectiva constructivista de la organización

La perspectiva constructivista de las organizaciones indica que los fundamentos de las estructuras organizativas residen en la mente y hábitos de los trabajadores, por lo que las empresas son el producto de la subjetividad y la actividad humana (Weick, 1979). Según esta perspectiva, la empresa es reconstruida diariamente por las acciones e interacciones rutinarias de sus trabajadores, las cuales forman su estructura organizativa (Giddens, 1984). De esta manera, la estructura de la organización se basa en las conductas habituales o rutinas conductuales de sus trabajadores. El concepto de «rutina organizativa» se utiliza básicamente para referirse a una actividad repetitiva y estable (Betsch y cols., 2001; Costello, 2000; Feldman y Rafaeli, 2002; Karim y Mitchell, 2000). La literatura presenta dos perspectivas sobre las rutinas: la primera, empleada por varios autores para denominar los «patrones de interacciones recurrentes» o repetición de los mismos procesos conductuales (Dosi, Nelson y Winter, 2000; Edmondson, Bohmer y Pisano, 2001; Feldman y Rafaeli, 2002; Feldman, 2000; Jarzabkowski y Wilson, 2002; Jones y Craven, 2001); y la segunda, que usa el término «rutinas» para referirse a representaciones cognitivas, como las reglas, (Cohen 1991; Egidí 1992; 1996). Para nuestra investigación, adoptamos la primera perspectiva por ser la más usada en la literatura (Cohen y Bacdayan, 1994), y también porque asume que la conducta es un reflejo de los patrones o rutinas cognitivas. De esta manera, las

rutinas organizativas son patrones de conducta o habilidades personales que son aprendidas y practicadas, y que llegan a ser semiautomáticas en un período de tiempo. El conocimiento de esas rutinas se almacena en la memoria de las personas que las desarrollan y no en manuales o archivos (Cohen y cols., 1996). Por tanto, el término rutina también se refiere a las prácticas de negocios que son directamente observables (Guennif y Mangolte, 2002). Las rutinas son importantes porque son el resultado de la acumulación del conocimiento y la experiencia, también del aprendizaje, y porque son dependientes del contexto y de la historia de la organización. Así, las rutinas ofrecen una explicación cognitiva y motivacional de las conductas organizativas (Nelson y Winter, 1982).

También se ha elegido la perspectiva constructivista porque permite integrar las siguientes teorías contempladas en la literatura organizativa: (a) la perspectiva de decisión individual, (b) la elección estratégica, (c) el determinismo del entorno y (d) el uso de los recursos por la firma.

a) La perspectiva de decisión individual, o Teoría de Decisión Conductual, estudia las variables psicológicas que intervienen en la conducta y en las decisiones de los individuos, cuando actúan en un contexto organizativo. En cuanto a la decisión individual, trata de conocer como influyen las características personales de los decisores, en sus juicios y en sus sesgos sobre las demás personas y los eventos (MacCrimmon y Wehrung, 1986; Plous, 1993; Cyert y March, 1963).

b) La teoría de elección estratégica estudia las estrategias que desarrollan los individuos en un contexto de toma de decisiones. Así, esta perspectiva está relacionada con el análisis de elección racional (en donde se asume que los decisores eligen basándose en una evaluación de costes-beneficios) y con la teoría de juegos (que supone la interdependencia de las decisiones). Esta perspectiva destaca la importancia que tienen las interpretaciones cognitivas de los decisores en la elección, implementación de estrategias y resultados de las mismas. Así, esta perspectiva explica el proceso que determina cuales son los eventos y la información a la que el directivo concede su atención (Daft y Weick, 1984; Dutton, Fahey, y Narayanan, 1983). También expone como estas interpretaciones del entorno influyen la asignación de recursos (Frost y Egri, 1991) y las estrategias que elige el directivo (Jackson y Dutton, 1988; Weick, 1979). Igualmente indica que la ventaja competitiva surge de la habilidad cognitiva del decisor, cuando éste logra una mejor interpretación de los eventos que los competidores (Amit y Schoemaker, 1993).

c) La teoría de determinismo del entorno. De acuerdo a esta perspectiva teórica, las decisiones estratégicas y los procesos son expresiones adaptativas a las oportunidades, amenazas, restricciones y otras características del entorno. En este caso, el rol de los directivos es minimizar o facilitar esta adaptación. Según Hannan y Freeman (1976) y Aldrich (1979), existe un proceso de selección natural de las organizaciones: el entorno determina quienes sobrevivirán, mientras que los directivos son agentes pasivos con un impacto mínimo en el desarrollo corporativo. Esta perspectiva está en línea con las teorías económicas en las cuales los resultados decisionales, mas que los arreglos

internos de la organización, son relevantes para explicar la conducta de la empresa en un entorno competitivo. En el contexto de las decisiones estratégicas, el determinismo del entorno trata de responder principalmente la pregunta de: cómo los factores ambientales (ejemplo, dinamismo, hostilidad) influyen los arreglos estructurales internos de las organizaciones. Cabe mencionar que pocos estudios empíricos se pueden encontrar basados en esta teoría (ver, Fredrickson, 1984; Eisenhardt, 1989; Judge y Miller, 1991) y que los resultados han sido algo contradictorios (Rajagopalan y cols., 1997).

d) La teoría de dependencia de recursos. Esta teoría afirma que la diferencia en el uso de recursos y capacidades hace que algunas organizaciones obtengan ventajas competitivas mientras que otras no, a pesar de operar todas en el mismo sector (Nelson, 1991). Según esta teoría, la incapacidad de una organización para ser autosuficiente crea dependencia potencial con respecto a sus suministradores de recursos. De acuerdo a Pfeffer y Salancick (1978), los factores generadores de dependencia son: la importancia crítica de los recursos poseídos por la organización suministradora, la escasez de fuentes alternativas de intercambio disponibles para la organización receptora, y el hecho de que los resultados obtenidos sean altamente valorados por ésta.

En nuestro modelo, desde una *perspectiva de decisión individual y de elección estratégica*, los trabajadores sólo dan significación a lo que ellos perciben, por lo que su percepción constituye el puente entre el medioambiente, la cognición y la acción. Como consecuencia de este fenómeno psicológico, las organizaciones serán efectivas si invierten recursos para alcanzar dos objetivos conductuales. El primero, orientado a mantener su propia reconstrucción como organización. El segundo, dirigido a mantener la adaptación de la organización a su entorno competitivo (estrategia competitiva).

Desde una *perspectiva determinista*, se considera que los miembros de la organización son condicionados por las restricciones del entorno y que para ser agentes activos necesitan del conocimiento organizativo para ser co-productores de su realidad circundante. Sin embargo, tanto la reconstrucción de la firma como la construcción de la estrategia requieren un contexto psicológicamente estable que permita la rutinización de conductas competitivas. Y para generar este contexto estable y previsible es que los directivos administran los recursos de la organización. De esta manera, en este proceso de administración se deben considerar las variables individuales de los directivos, dado que su percepción de la realidad repercutirá en la distribución de los recursos organizativos.

Desde una *perspectiva de recursos*, los directivos necesitan invertir capital para que los trabajadores valoren y repitan las conductas destinadas a reconstruir la organización¹ (Katz y Kahn, 1966; Denis, 1990). Así, para conseguir la participación de los diferentes departamentos en la reconstrucción

¹ Puntualidad, disciplina, respeto de las normas, cumplimiento de los planes, etc.

organizativa, los directivos deben comprometerse a invertir recursos organizativos (Schilit, 1987; Hutt, Reingen y Ronchetto, 1988; Daft, 1991; Walker, Boyd y Larreché, 1992) y a representar la situación deseada (estrategia) de manera similar a todos los miembros de la organización (Asch, 1987).

(ii) Una perspectiva constructivista de la estrategia.

La presentación de nuestra perspectiva constructivista de la estrategia requiere un análisis breve de la complejidad conceptual relacionada con la definición de estrategia. Como muestra de esta complejidad, Mintzberg, Ahkstrand y Lampel (1998) identifican hasta 10 escuelas de pensamiento que pueden ser fusionadas en tres grupos (normativas, posicionamiento y configuración o integradora). 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. Al igual que Schendel (1992a, 1992b) reconocemos que esta relación no ha sido suficientemente investigada y por tanto, nuestra investigación en esta área es exploratoria

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, y que es el resultado de una decisión racional destinada a adaptarse y controlar las restricciones ambientales del entorno. Dado que la estrategia o patrón de conducta requiere un marco cognitivo y motivacional estable para que se produzca su repetición en el tiempo (se convierta en una rutina organizativa), la empresa debe manejar determinadas variables para lograr dicha estabilidad. Esas son las variables que serán explicadas a continuación como estructuras, sistemas y procesos.

2.2.2. Variables organizativas relacionadas con la implementación de estrategias

Diversos tipos de literatura sugieren que las acciones organizativas pueden ser desarrolladas o mantenidas por tres variables que están bajo el control de la empresa y el de los directivos: las estructuras, los sistemas y los procesos. En la literatura organizativa, Garratt (1987) indica que las estructuras y sistemas de la organización constituyen el marco general dentro del cual se desarrollan todas las acciones organizativas. Asimismo, según el Modelo de Desarrollo Organizativo, la implementación de cambios planificados en la empresa se basa en el uso de estructuras y procesos (ver Beckhard, 1969; Heinen y Jacobson, 1976; Hodgetts y Altman, 1984; French y Bell, 1978). En la literatura de marketing también se reconoce la influencia de las estructuras, los sistemas y los procesos organizativos para modificar las acciones de la empresa. Aquí, Piercy (1990) indica que el concepto de marketing puede ser implementado como una cultura organizativa por el uso de estructuras, procesos y sistemas de información. Igualmente, Narver y Slater (1990) indican que una empresa puede crear o incrementar su orientación al mercado con la ayuda de una infraestructura organizacional apropiada: estructura, sistemas y procesos de gestión.

Las estructuras organizativas se definen como el conjunto de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada una (Strategor, 1988). Igualmente se indica que constituye el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984). En las estructuras organizativas se incluye el patrón de relaciones y obligaciones formales, las relaciones de poder, de status y jerarquía dentro de la organización. Asimismo se incluyen las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de las personas en la organización (Kast y Rosenzweig, 1987). Por tanto, investigaciones previas proponen que las estrategias requieren mecanismos de implementación derivados principalmente de la reorganización de las variables estructurales (ver Bourgeois, 1984; Daft y Macintosh, 1984; Danies, Pitts y Tretter, 1984; Dundas y Richardson, 1982; Grinyer y Yasai-Arkedani, 1981; Horovitz y Thietart, 1982), tales como los cambios en las reglas escritas y en los procedimientos que gobiernan los roles y las conductas (Daniels y cols., 1984).

Los sistemas organizativos son los medios de asignar y de redistribuir los recursos organizativos. Se asume que todas las organizaciones deben tener sistemas para definir roles y responsabilidades y administrar las acciones orientadas a un funcionamiento efectivo (Bolman y Deal, 1986). Por tanto, se considera que esta variable es un medio formal de implementación porque los directivos pueden operacionalizar la estrategia a través del establecimiento de presupuestos, asignación de recursos humanos y desarrollo de sistemas de formación (Hambrick y Schecter, 1983).

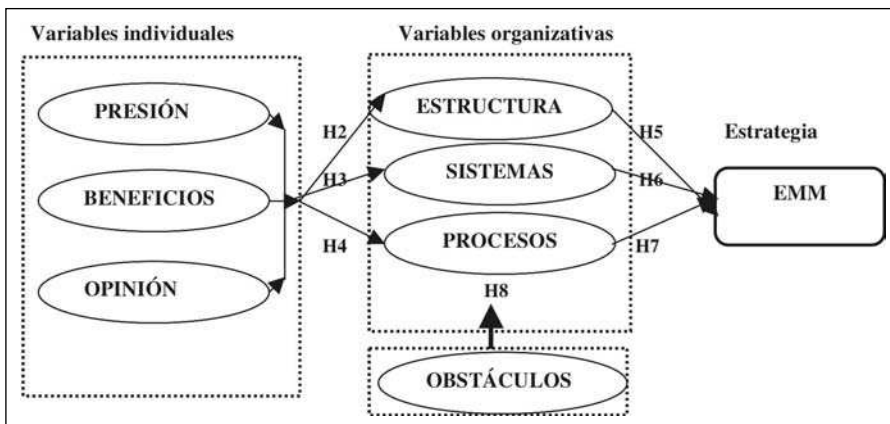
Aunque la estructura y los sistemas de la firma son componentes esenciales de la implementación de estrategias, los descubrimientos empíricos apo-

yan igualmente las proposiciones que afirman que los procesos intra-organizacionales son importantes mecanismos de implementación (Bourgeois y Brodwin, 1984; Stonich, 1982).

Los procesos organizativos se refieren a las acciones o eventos que dependen más de la participación e interacción de los individuos que de las acciones sistemáticas de la organización (Skivington y Daft, 1990), y que son el resultado del entendimiento compartido de las prioridades estratégicas (Rapert, y cols., 2002). En relación a esto, la literatura nos presenta evidencia empírica que sugiere que las características de los procesos tienen un papel importante en el mantenimiento de la estabilidad organizativa (Meyer, 1982) y contribuyen al cambio organizativo (Mackenzie, 1986; Quinn y Cameron, 1983). Por tanto, se acepta que los procesos son mecanismos importantes de implementación de estrategias (Galbraith, 1995).

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 (Riviera Camino, 2001). Para facilitar la lectura se presentan, de manera resumida, las hipótesis sobre las variables individuales/obstáculos y variables organizativas.

FIGURA 1.—Modelo inicial de la implementación de EMM



2.3. LAS VARIABLES INDIVIDUALES

En la literatura administrativa se ha reconocido ampliamente la influencia que el directivo ejerce tanto en la implementación de las estrategias (Hickson y cols., 1989; Lant, Milliken, y Batra, 1992) como en el resultado de las mismas (Dess, 1987; Hodgkinson y Johnson, 1994; Priem, 1990). Asimismo los autores coinciden en señalar que el compromiso 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). Esta influencia reside en que

la base cognitiva y el sistema de valores de los directivos influyen en la selección de las estrategias y en el diseño de los sistemas de productividad que usan sus compañías (Hambrick y Mason, 1984).

En la literatura medioambiental también se encuentra el reconocimiento de esta influencia individual. 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).

Según King y Lennox (2000) una estrategia medioambiental podría ser el resultado de las restricciones ejercidas por los grupos de presión ecológica (2000). 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 Shrivastava (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. *Cuanto mayor sea la presión medioambiental percibida por los directivos (PRESIÓN), mayor será el nivel de variables 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 *Cuanto mayor sea el nivel de beneficios corporativos (BENEFICIOS) asociados al uso de las EMM, mayor será el nivel de variables 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 *Cuanto mayor sea el nivel de opinión de los directivos sobre la problemática medioambiental (OPINIÓN), mayor será el nivel de*

2.4. VARIABLES ORGANIZATIVAS

2.4.1. *Variables administrativas e implementación de la EMM*

La EMM demanda la ejecución de conductas nuevas en la firma, lo que constituye un cambio organizativo que puede generar incertidumbre a los directivos y al personal. Así, para la implementación satisfactoria de este tipo de estrategia se requiere un mayor conocimiento de las variables organizativas que pueden favorecer su adopción y el desempeño por parte del personal de la organización.

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.

De acuerdo a lo mencionado en el punto referido a las Variables organizativas relacionadas a la implementación de estrategias, la administración de las variables estructurales permite que la organización se divida en unidades funcionales para que los empleados desempeñen las tareas eficientemente. Se supone que esta división del trabajo facilita que los trabajadores puedan optimizar el uso de sus recursos cognitivos para el desempeño de las tareas nuevas (Lawrence y Lorsch, 1967). Asimismo, y según nuestro cuadro teórico, el uso de las variables estructurales permite que el trabajador tenga un ambiente físico y mental estable, para que pueda prever su trabajo y por tanto desarrollarlo como una rutina. Así, la literatura medioambiental reconoce el aporte positivo de estas variables organizativas, pues la estructuración de las tareas medioambientales influye 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). Asimismo, se acepta que las estructuras mantienen y permiten el desarrollo de las estrategias de marketing medioambiental (Juslin, 1994). Por tanto, se sugiere que:

H5 *Cuanto mayor sea el nivel de uso de Estructuras organizativas, mayor será el nivel de implementación de EMM en las empresas.*

Otro tipo de variables que la empresa puede utilizar para implementar las estrategias medioambientales son los *sistemas* o *procedimientos* para asignar,

controlar y redistribuir recursos organizativos. Así, en la literatura medioambiental también se encuentra que el uso de sistemas es una poderosa variable de implementación porque favorece la participación de los trabajadores en las acciones medioambientales (Ulhoi y cols., 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 uso de Sistemas organizativos, mayor será el nivel de implementación de EMM en las empresas.*

Los procesos organizativos están asociados a las comunicaciones formales e informales de la empresa, puesto que éstas se dirigen a promover la participación e interacción de los individuos. Así, las comunicaciones pueden ser usadas por la organización para disminuir la incertidumbre que genera la implementación de las estrategias medioambientales, porque éstas son percibidas como cambios o innovaciones organizativas. De esta manera, la literatura medioambiental indica que existe una relación positiva entre el nivel de estrategias medioambientales y las comunicaciones dirigidas a los mercados (Kärnä, 2003). Igualmente, este tipo de literatura reconoce que las organizaciones usan las comunicaciones para responder a la presión de los grupos medioambientales, y para facilitar la adopción de las ideas medioambientales por parte de sus trabajadores (Wiser y Pickle, 1997). Por tanto, proponemos que:

H7 *Cuanto mayor sea el nivel de uso de Procesos organizativos, mayor será el nivel de implementación de EMM en las empresas.*

2.4.2. *Obstáculos posibles a la implementación*

Según la literatura, la influencia de las variables organizativas sobre la implementación puede ser negativa o positiva. Por ello, es importante analizar las acciones de los empleados y de la propia organización, que pueden obstaculizar los esfuerzos para implementar una nueva estrategia. Autores en el área de implementación de proyectos (Pinto y Prescott, 1990) 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, Empre-

sa 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 y cols., 1997; Ajzen, 1991). Así, planteamos las siguientes hipótesis alternativas:

H8 *Cuanto mayor nivel de conocimiento de los obstáculos a la implementación (OBSTÁCULOS), mayor/menor será el nivel de variables organizativas 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 Eurobarómetro², para su selección se contrastó el listado de «Códigos SIC de Actividades para Segmentación de Mercados» (provista por Dun y 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.

De esta población objetivo se obtuvieron 160 cuestionarios, de los cuales se determinaron 115 como válidos. Se descartaron los cuestionarios que tení-

² 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.

an 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:

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%

3.2. CUESTIONARIOS

Las medidas de las distintas variables objeto del estudio, y que se muestran en el anexo 1, fueron las siguientes:

3.2.1. *La «Estrategia de Marketing Medioambiental» (EMM)*

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 procedimientos³: 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 marke-

³ Este procedimiento, revisión bibliográfica y depuración de ítems, fue usado para todos los cuestionarios de nuestra investigación.

ting medioambiental⁴ (ver Pride y Ferrel 1993; Porter 1991; Kangun y cols., 1991; Bohlen y cols., 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 aritmético de las puntuaciones obtenidas. De entre los diversos métodos que se presentan para obtener el promedio de las medidas, el método usado para nuestra investigación está apoyado por su amplio uso en la literatura relevante, tanto en marketing como en administración (ver: Han, Kim, y Shrivastava, 1998; Papadakis, y cols., 1998; Slater y Olson, 2000; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996). Además, el índice W de Kendall (W=0.3401; p=0.0000) mostró el significativo acuerdo que tienen los encuestados respecto a la operacionalización de la EMM. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

3.2.2. *La «Estrategia Medioambiental de Operaciones» (EMO)*

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 aritmético de las puntuaciones obtenidas. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

3.2.3. *Las «Acciones Puntuales Funcionales de las Empresas» (APF)*

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. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

⁴ 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.

p=0.00; *p=0.000

3.2.4. *Los «beneficios de implementar» la EMM (BENEFICIOS)*

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 aritmético de las puntuaciones obtenidas. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

3.2.5. *La presión medioambiental percibida por los directivos (PRESIÓN)*

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 aritmético de las puntuaciones obtenidas. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

3.2.6. *Las opiniones relacionadas con la problemática medioambiental (OPINIÓN)*

Para evaluar las diversas opiniones que reflejan el nivel de 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 aritmético de las puntuaciones obtenidas. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

3.2.7. *Las variables organizativas para implementar (VARIABLES)*

Las «variables 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 variables organi-

zativas para implementar las EMM. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

3.2.8. *Los obstáculos a la implementación (OBSTÁCULOS)*

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 aritmético de las puntuaciones. Los ítems componentes de esta escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

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.

TABLA 2.—*Fiabilidad de los cuestionarios usados en la investigación*

Cuestionarios	Índices de fiabilidad	Núm. Ítems
• 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 variables organizativas para implementar la EMM	0,97 ^a	12
• Los obstáculos a la implementación	0,85 ^a	6

^a = Alpha de Cronbach. [®] = Küder-Richardson.

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

4.1. IDENTIDAD DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MEDIOAMBIENTAL

Para evaluar si existe o no una estrategia de marketing medioambiental (H1) desarrollada por las empresas, se siguieron varios procedimientos. El primero de ellos estuvo destinado a conocer si los directivos encuestados consideraban que las siete acciones estratégicas propuestas eran componentes de una sola estrategia. Para validar esta hipótesis, además del estadístico Chi-Cuadrado de bondad de ajuste del modelo, también se usaron los siguientes índices para evaluar la bondad del ajuste de nuestro modelo: RMSEA y RMSR (Root Mean Squared Error of Approximation, Root Mean Square Residual: Steiger 1990); GFI y AGFI (Goodness-of-Fit Index, Adjusted Goodness of Fit Index: Jöreskog y Sörbom 1993); CFI (Comparative Fit Index: Bentler 1990) y el IFI (Incremental Fit Index: Bollen 1989).

El primer análisis consistió en un análisis factorial exploratorio de los 12 ítems iniciales, y como resultado de ese análisis se eligieron 7 ítems. Estos ítems se sometieron posteriormente a un análisis factorial confirmatorio con ayuda del programa estadístico LISREL (Jöreskog, K. G. y Sörbom, D, 1993). Para la estimación de los modelos usamos la matriz de correlación de producto-momento (Pearson). Se eligió este tipo de matriz porque es conveniente cuando se desea comparar los coeficientes al interior de un modelo y porque es invariante ante cambios de escala, es decir, no da mayor peso a aquellas variables que poseen mayor variabilidad, de manera que no se distorsionan los resultados. Asimismo, se usó el método interactivo de mínimos cuadrados ponderados, puesto que éste no necesita el supuesto de normalidad. En el análisis factorial confirmatorio de los 7 ítems se obtuvo un primer modelo cuyos resultados no fueron totalmente desalentadores, puesto que mostraban que algunos índices de ajuste del modelo eran satisfactorios (GFI=0.91; IFI=0.87), pero otros índices no presentaban un ajuste óptimo a los datos disponibles ($\chi^2(14)= 38.700$, $p=0.0004$; RMSEA=0.126, $p=0.005$; RMSR= 0.067). Para la estimación del segundo modelo permitimos que existan relaciones entre los términos de error (o errores de medición) de las variables observadas⁵. Así, el segundo modelo presentó los resultados que se muestran en la figura 2. y que sugieren un mejor ajuste que el modelo anterior.

Los resultados presentados en la tabla 3 indican que las relaciones planteadas en este modelo son las que mejor se ajustan a nuestros datos. En esta tabla se aprecia la bondad de ajuste del modelo y la adecuación de los residuos, pues son muy pequeños.

⁵ Por defecto, LISREL 8 asume que los términos de error de las variables no estén correlacionados, nosotros para obtener un mejor ajuste hemos permitido que los errores de medición de ciertos ítems pudiesen estar correlacionados.

FIGURA 2.—El modelo final de la estrategia de marketing medioambiental (EMM)

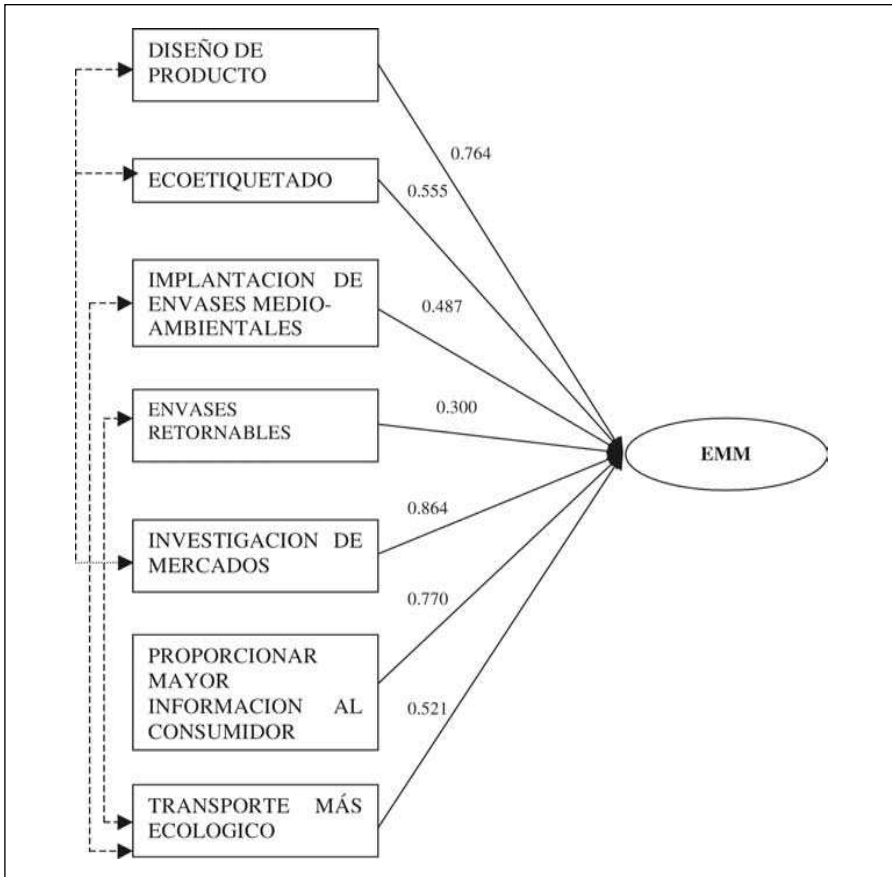


TABLA 3.—Indicadores del modelo final

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	—

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que se confirma la hipótesis de la unidimensionalidad de la EMM dado que el modelo final consta de un único factor. Las correlaciones entre algunas variables indican relaciones aparentemente lógicas y esperadas, como por ejemplo, que exista una relación positiva entre el uso de transporte más ecológico y el uso de envases retornables e implantación de envases medioambientales. Asimismo, la asociación positiva entre el uso de investigación de mercados para mejorar el diseño de producto y orientar el uso del ecoetiquetado.

También se confirma que las empresas están desarrollando acciones de marketing para adaptarse a las restricciones medioambientales de su entorno competitivo. Estas acciones son: diseño ecológico del producto, uso de ecoetiquetado, diseño de envases ecológicos, uso de envases retornables, investigaciones de mercado sobre el mercado ecológico, provisión de información ecológica al consumidor y consideración ecológica de la distribución. En la tabla 4 se presentan los coeficientes de este modelo, una vez realizado el análisis factorial confirmatorio.

TABLA 4.—*Coefficientes 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

El segundo procedimiento estuvo destinado a analizar la capacidad discriminante de nuestra definición de marketing medioambiental, para evaluar si tiene una identidad propia como estrategia. Para determinar la validez discriminante o la identidad empírica de la EMM, se utilizó el criterio propuesto por Bohrnstedt (1977). Según este autor, para saber si un constructo sólo mide lo que se supone que debe medir, se debe comparar su asociación con otros constructos. Aunque existen otros métodos para evaluar la validez discriminante (Podsakoff y MacKenzie, 1994), sin embargo hemos usado el criterio de Bohrnstedt porque es el más citado en literatura psicométrica, y por su claridad y sencillez para mostrar la identidad conceptual del constructo evaluado.

En nuestro estudio se comparó el nivel de correlación entre la EMM, la EMO (estrategia medioambiental de operaciones) y las APF (acciones puntuales desarrolladas por otras áreas funcionales). El supuesto de base fue que si la EMM es una estrategia, debería estar más asociada a la EMO que a las APF. Este supuesto se basa en la forma en que se evaluaron los diferentes constructos, pues las estrategias se evaluaron por acciones desarrolladas por la empresa durante un período largo, en contra de las acciones esporádicas desarrolladas por ciertas áreas funcionales (ver 3.2 cuestionarios). Los resultados

confirmaron nuestra hipótesis de trabajo, pues la relación entre la EMM y la EMO fue de 0.310 ($p=0.00$), mientras que no se encontró asociación con las APF. Esto nos sugiere que las acciones que componen la estrategia de «marketing medioambiental» están más cerca de ser el resultado de un proceso planificado por los directivos de la organización y con objetivos de marketing definidos, que de las acciones medioambientales puntuales y a corto plazo.

De esta manera, los resultados validan las hipótesis H1 y H1.1. Por tanto, se puede afirmar que las empresas están desarrollando acciones estratégicas de marketing con la identidad de una estrategia, y se agrupan como un constructo latente unidimensional para adaptarse a las restricciones medioambientales de los mercados donde operan.

4.2. 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 se usó la técnica de modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes, con ayuda del programa estadístico LISREL. Para la estimación de los modelos usamos la matriz de correlación de producto-momento (Pearson) así como el método interactivo de mínimos cuadrados ponderados. Para la estimación de la bondad de ajuste del modelo se usó 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).

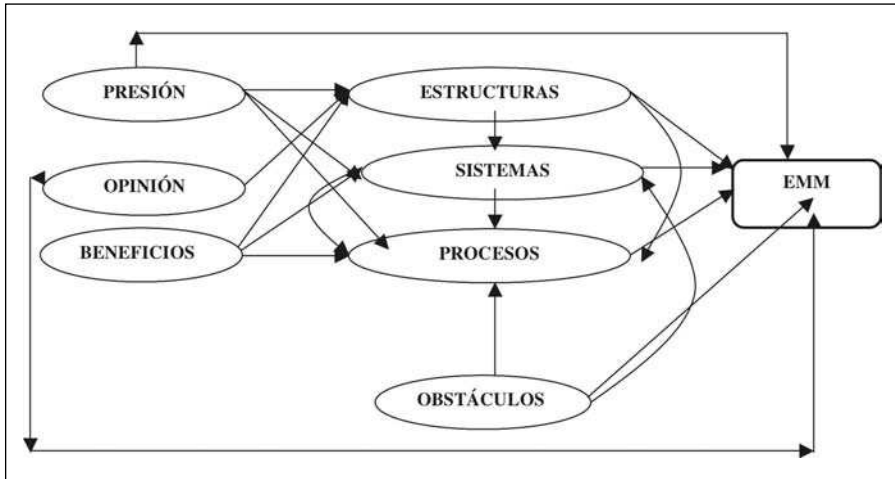
Se revisó la literatura administrativa para analizar si existían fundamentos teóricos para agregar nuevas relaciones entre las variables. Esta revisión nos sugirió que se puede considerar la influencia de la estructura en la manifestación de los procesos en la organización (la comunicación, por ejemplo). De acuerdo a Greve (1998), las estructuras organizativas son importantes predictores de las acciones de la firma porque orientan los procesos de comunicación que ayudan a la reconstrucción cognitiva de la misma. Igualmente, la formalización de la planificación (estructura) ejerce no solamente importante influencia en el flujo de información entre los niveles de la jerarquía, sino que determina la naturaleza y el contexto de las interacciones entre los trabajadores (Armstrong, 1982; Miller, 1987).

La revisión de la literatura también nos permitió considerar la influencia de las estructuras en los sistemas organizativos. De acuerdo a Lyles, y cols. (1993), y Pearce, y cols. (1987), la correlación positiva entre la formalización de la planificación (estructura) y el éxito económico de la firmas se debe a que la formalización mejora la calidad de los sistemas de asignación de recursos y de control de obtención de objetivos.

Asimismo, la influencia directa de las variables individuales (opiniones y restricciones) sobre la EMM fue apoyada por diversos autores que señalan el impacto de variables cognitivas en la implementación de diversos tipos de estrategias (ver Griffith y Northcraft, 1996). Esta nueva relación también fue apoyada por la perspectiva que destaca la influencia del decisor en las elecciones estratégicas (Child, 1972; Cyert y March, 1963) y que afirma que el papel del directivo es suficientemente importante para determinar el contenido y el proceso de la estrategia (Hambrick y Mason, 1984; Miller y Toulouse, 1986; Lewin, y cols., 1994).

Igualmente, basándonos en literatura previa sobre implementación de estrategias en diversas áreas (ver: EPA, 2003; Hambrick, y cols., 1989; Kim, y cols., 1993) se consideró que la dificultad percibida (obstáculos) podía influenciar negativamente a la EMM. 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.

FIGURA 3.—Resultados del modelo final



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.

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.

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.

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.—Índices del modelo final

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

En cuanto a la *influencia de las variables individuales sobre la administración de las variables 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 variable administrativa destinada a implementar este tipo de estrategia (H3.2), aunque no se encuentra impacto de la Opinión del directivo sobre este tipo de variable (Sistemas).

Los resultados muestran que sólo se validan algunas hipótesis que establecían la influencia de las variables individuales sobre los Procesos (como variable 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 variables 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 variables organizativas 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 usan ciertas variables 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 bibliográfica en diversas áreas. Entre este tipo de relaciones se encontró que las variables organizativas 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 constructivista 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

El propósito principal de este artículo ha sido profundizar en el conocimiento de dos áreas importantes: la identidad del marketing medioambiental y el fenómeno organizativo de la implementación de estrategias. Considerando la escasez de investigaciones empíricas sobre el marketing medioambiental, nuestra investigación ha permitido conocer su identidad teórica y empírica en una muestra de empresas españolas. Para lograr este objetivo se desarrolló un cuestionario que recogía las principales acciones de marketing medioambiental, el cual, además de obtener un nivel aceptable de fiabilidad, también mostró su unidimensionalidad a través de un análisis factorial confirmatorio. Por ello, la encuesta desarrollada se podría considerar un aporte al conocimiento del marketing medioambiental como estrategia de la empresa.

Asimismo, dado el poco conocimiento de las variables que pueden facilitar y dificultar la implementación de las EMM en las empresas, nuestra investigación constituye un aporte, tanto en cuanto valida un modelo que integra variables individuales y organizativas. Para ello se han identificado y validado 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. Para este objetivo también se desarrollaron varios cuestionarios que mostraron niveles aceptables de fiabilidad y unidimensionalidad.

La validez de nuestro modelo inicial sobre la implementación de las EMM fue evaluada por la comparación con un modelo rival más complejo. En este último, se encontró que las variables individuales de los directivos, influyen en las variables administrativas desarrolladas por sus empresas para implementar las EMM. Estos resultados son coherentes con la literatura que 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 validación de las hipótesis que indicaban una influencia de las variables administrativas sobre el nivel de la EMM confirma la complejidad de la dinámica organizativa, que ha sido señalada sólo normativamente por los

autores. Por lo tanto, esta validación constituye 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. IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS PARA LA TEORÍA ORGANIZATIVA Y LAS EMPRESAS

La validación de las hipótesis basadas en una perspectiva construccionista de la organización y de la estrategia no solamente apoya ciertas relaciones conceptuales mencionadas por otras teorías, sino que también abre nuevas vías de desarrollo teórico. Aún considerando el escaso soporte bibliográfico sobre el tema, estimamos relevantes las siguientes conclusiones.

De acuerdo a nuestro marco teórico, la perspectiva construccionista sugiere que tanto la empresa como sus estrategias son construidas por las conductas de los trabajadores. Por tanto, se rechaza la influencia determinista de la tecnología empresarial en las operaciones de la firma, y más bien se considera que los recursos y habilidades organizativas no son autónomos, sino que son condicionados por los procesos sociales (Bijker, 1995) y por las percepciones y conductas de los trabajadores. Así, las empresas necesitan identificar los actores sociales que son relevantes, y determinar cómo influyen sus relaciones en este proceso interdependiente.

La comprobación de la influencia de las percepciones gerenciales en el uso de las variables organizativas apoya una perspectiva de la competitividad empresarial basada en los recursos intangibles (Hall, 1992). Esto es así porque la organización puede crear valor si es que sus directivos usan sus percepciones para administrar las variables organizativas, mejor que la competencia. Por tanto, las empresas requieren desarrollar sistemas de reclutamiento y formación de personal para captar y mantener mejores directivos que los competidores. Igualmente, las empresas deben conocer los elementos del entorno que pueden afectar a la capacidad de toma de decisiones de sus directivos, así como identificar la influencia que éstos pueden ejercer en el comportamiento estratégico de la firma (Hoskisson y cols. 1999).

La validación de la influencia directa de las percepciones gerenciales en la EMM, también apoya una visión de la empresa basada en el conocimiento, la cual es extensión de la Teoría de Recursos y Capacidades (Hoskisson y cols., 1999). Ello engrana con el hecho de que se puede concebir a las empresas como entidades que basan su heterogeneidad, y por consiguiente su competitividad, en el conocimiento de sus directivos y trabajadores. Esta influencia de la subjetividad de directivos y trabajadores también permite aceptar que la formulación de estrategias se basa en las competencias de las personas, como principal recurso intangible. De esta manera, las personas son los verdaderos agentes de las firmas, dado que tanto sus productos como sus relaciones con los mercados, dependen finalmente de sus trabajadores para continuar su existencia (Svejby; 2001). Según Sveiby (1997) las personas crean estructuras dentro de la organización para expresarse, pero éstas no son obje-

tivas, sino que deben concebirse como una construcción constante basada en la interacción social (Weick, 1983). Para la empresa, esto supone que los trabajadores pueden usar sus competencias cognitivas y conductuales para crear valor en el seno de sus organizaciones, y hacia el exterior. Al interior, las personas convierten el conocimiento en estructuras y procesos para crear mejores productos que la competencia. Al exterior, este conocimiento permite desarrollar relaciones intangibles con los mercados y grupos de presión, cuando los atienden mejor que los competidores.

Esta influencia directa también apoya a los autores que indican que las rutinas pueden ser asociadas a la obtención de una ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Asimismo, la comprobación de que la EMM es un constructo unidimensional y que es entendido de la misma manera (fiabilidad y coeficiente de concordancia) por los directivos entrevistados, nos sugiere que la EMM es una rutina -o sucesión de ellas actuando- y por tanto, esta estrategia puede ser considerada como una capacidad que puede generar una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, las empresas deben saber que las rutinas organizativas son las que determinan lo que éstas son y lo que pueden llegar a ser (March, 1991). Además, que las rutinas son la base de la VCS pues constituyen el resultado de la experiencia individual y organizativa, por lo que su imitación es difícil al estar condicionadas por la idiosincrasia de sus procesos de creación. Igualmente, las empresas deben conocer que una VCS basada en las rutinas es más estable porque éstas son difíciles de sustituir, apropiar y transferir.

Finalmente, las relaciones validadas confirman que las acciones competitivas de las empresas constituyen un proceso interdependiente, pues, aunque inicialmente las estructuras, sistemas y procesos son determinados por los directivos y las fuerzas medioambientales, dichas variables organizativas condicionan a su vez, futuros procesos estratégicos de decisión de los directivos (Romanelli y Tushman, 1986).

5.2. IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS PARA LA DIRECCIÓN DE MARKETING

Nuestra investigación presenta resultados interesantes para los responsables de marketing de las empresas. En primer lugar, encontramos que los directivos de nuestra muestra son conscientes de la problemática medioambiental y que desarrollan acciones que forman una estrategia con identidad propia. En segundo lugar, que estas acciones reflejan las definiciones operativas de los autores, lo cual indica que los directivos todavía no poseen la perspectiva amplia que sugiere que el marketing medioambiental implica una nueva manera de conceptualizar el marketing, sus objetivos y estrategias. Estos resultados sugieren que la implementación de la EMM todavía se encuentra en una primera etapa (o fase reactiva) en las organizaciones y que se requiere una mayor contribución por parte de los académicos, para proponer herramientas eficaces que puedan extender el alcance teórico-práctico de las EMM. Estos resultados son coherentes con recientes noticias que indican que aunque el sector español ha tenido una «actitud reactiva «hacia el medio ambiente en

los últimos años, el factor medioambiental esta aún muy lejos de ser incluido plenamente en las estrategias empresariales (Emprendedores, 2001), por lo que la Comisión Europea ha llamado la atención a España por incumplimiento de la legislación ambiental de la UE (Europa en breve, 2004).

En esta investigación también se han identificado y validado empíricamente las variables organizativas que los directivos pueden administrar para implementar satisfactoriamente una EMM en sus empresas. Por lo tanto, los directivos de marketing cuentan con herramientas que les permiten planificar el uso eficiente de los recursos organizativos para implementar este tipo de estrategia, pero considerando que cada una de estas variables posee características distintivas que demandan una diferente gestión por parte de los directivos. Así, se ha encontrado que los beneficios percibidos por los directivos influyen en las estructuras más que otras variables individuales. Esto nos sugiere que en un contexto competitivo, la evaluación coste-beneficio influye más en las inversiones organizativas a largo plazo (pues se supone que las estructuras son más estables y más difíciles de cambiar en el tiempo porque implican formalización y especialización de tareas).

Igualmente, la mayor influencia de la *presión sobre los sistemas* nos indica que los directivos consideran esta variable administrativa como una herramienta flexible, pues permite traducir rápidamente las restricciones medioambientales en medios de asignación y de redistribución de los recursos organizativos.

Asimismo, los directivos deben considerar que los *procesos*, al igual que los *sistemas*, son altamente inestables y vulnerables a diversos factores, puesto que se ha encontrado que éstos, no solamente son influenciados por variables relativas al gerente, sino también por variables administrativas, y por los obstáculos a la implementación de la EMM.

5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Una limitación en la interpretación de los resultados está relacionada con la metodología utilizada para obtener la información, pues además de asumir las limitaciones propias del uso de escalas de intervalo también se han utilizado encuestas que pueden estar sesgadas por la subjetividad de los informadores. Otra limitación está relacionada con la representatividad de la muestra, dado que, pese a usarse un método estratificado, se encontró que algunos sectores económicos estaban subrepresentados. Por este motivo, se hace difícil la generalización de estos resultados.

Sin embargo, es necesario mencionar que la procedencia de una muestra heterogénea de nuestros resultados, desvela una tendencia en el uso de las variables medioambientales y se pueden usar como antecedentes para estudios más profundos. Asimismo, 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 variables organizativas, 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 variables (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.

Referencias bibliográficas

- AIKEN, M. y HAGE, J. (1968), «Organizational Independence and Intra-Organizational Structure», *American Sociological Review*, 33 (December): págs. 912-930.
- AJZEN, L. (1991), »The theory of planned behavior», *Organization Behaviour and Human Decision Processes*, 50: págs. 179-211.
- ALDRICH, H. (1979), *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993), «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14: págs. 33-46.
- ARMSTRONG, J. (1982), «The value of formal planning for strategic decisions», *Strategic Management Journal*, vol. 3: págs. 197-211.
- ASCH, S. (1987), *Social Psychology*. Oxford University Press.
- BECKHARD, R. (1969), *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, MA.
- Bentler, P. M. (1990), «Comparative fit indexes in structural models,» *Psychological Bulletin*, 107: págs. 238-246.
- BERGER, P. y LUCKMAN, Th. (1998), *La construcción social de la realidad*. Amorrortu, Argentina.
- BETSCH, T.; HABERSTROH, S.; GLÖCKNER, A.; HAAR, T. y FIEDLER, K. (2001), «The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making», *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 84, 1: págs. 23-53.
- BIJKER, B. (1995), *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs. Towards a Theory of Sociotechnical change*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- BOHLEN, G.; DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B. (1993), «Consumer perceptions of the environmental impact of an industrial service», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11: págs. 37-48.
- BOHRNESTEDT, G. (1977), «Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement», (Ed), Summers, G. *Attitude Measurement*, Kershaw Publishing Company LTD.
- BOLDERO, J. (1995), »The prediction of household recycling of newspapers: The role of attitudes, intentions, and situational factors». *Journal of Applied Social Psychology*, 2: págs. 440-462.
- BOLLEN, K. (1989), *Structural equations with latent variables*. Wiley. New York.
- BOLMAN, L. y DEAL, T. (1986), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass. San Francisco.
- BONOMA, T. (1984), «Making your Strategy Work», *Harvard Business Review*, 62 (March/April): págs. 69-76.
- BOUCHIKHI, H. (1993), «A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance», *Organization Studies*. Vol 14: págs. 549-570.

- BOURDIEU, P. (1984), *Sociología y Cultura*. Grijalbo, México.
- BOURGOIS, J. (1980), «Strategy and environment: A conceptual integration», *Academy of Management Review*, 5: págs. 25-39.
- BOURGOIS, L. y BRODWIN, D. (1984), «Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon», *Strategic Management Journal*, Vol. 5: págs. 241-264.
- CHAFFEE, E. (1985), «Three Models of Strategy», *Academy of Management Review*, Vol. 10, N°1: págs. 89-98.
- CHILD, J. (1972), Organization structure, environment, and performance. The role of strategic choice in Sociology, 6: págs. 1-22.
- CHIN, K.; CHIU, S. y PUN, K. (1998), «Critical Factors for Evaluating ISO 14000 Environmental Management System Standars Implementation», *International Journal of Management*, 15: 2: págs. 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: págs. 663-680.
- CLAIR, J.; MILLIMAN, J. y WHELAN, K. (1996), «Toward an Enviromentally Sensitive Ecophilosophy for Business Management», *Industry & Environmental Crisis Quarterly*, 9, 3: págs. 289-326.
- COHEN, M.D. (1991), «Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections», *Organizational Science*, 2, 1: págs. 135-139.
- COHEN, M. D. y BACDAYAN, P. (1994), «Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study», *Organizational Science*, 5, 4: págs. 554-568.
- COHEN, Michael D.; BURKHART, R.; DOZI, G.; EGIDI, M.; MARENGO, L.; WARGLIEN, M. y WINTER, S. (1996), «Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations». *Contemporary Research Issues. Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, No. 3: págs. 653-698.
- COSTELLO, N. (2000), *Stability and Change in High-Tech Enterprises. Organisational Practices and Routines*. Routledge. London.
- CRAVENS, D. W. (1987), *Strategic Marketing*. Richard Irwin, Illinois, Inc.
- CYERT, R. y MARCH, J. (1963), *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. N.J.
- DAFT, R. y MACINTOSH, N. (1984), «The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation», *Journal of Management*, 10: págs. 43-66.
- DAFT, R. y WEICK, K. (1984), «Toward a model of organizations as interpretation systems», *Academy of Management Review*, 9: págs. 284-295.
- DAFT, R., (1991), *Management*. Dryden Press. (Ill), 2nd ed. Chicago.
- DANIELS, J.; PITTS, R. y TRETTER, M. (1984), «Strategy and Structure of U.S. multinationals: an exploratory study», *Academy of Management Journal*, 27: págs. 292-307.
- DENIS, H. (1990), *Stratégies d'Entreprise et Incertitudes Environnementales*, Gestion-Economica, Paris.
- DESS, G. (1987), «Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry», *Strategic Management Journal*, 8 (3): págs. 259, 277.
- DIELEMAN, H. y 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 y K. Fischer (Eds.), *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications*: págs. 245-276. Island Press. Washington, DC.
- DOSI, G.; NELSON, R. y WINTER, S. (2000), Introduction: The Nature and Dynamics of

- Organizational Capabilities, in: Dosi, Giovanni, Richard Nelson and Sidney Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. págs. 1-22. Oxford University Press, Oxford.
- DRUMWRIGHT, M. (1994), «Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Non economic Buying Criterion», *Journal of Marketing*, 58 (July): págs. 1-19.
- DUNDAS, K. N. y RICHARDSON, P. R. (1982), «Implementing the Unrelated Product Strategy», *Strategic Management Journal*, 3 (4): págs. 287-301.
- DUNN, S. (1997), «Power of Choice», *World Watch*, Sept-Oct: págs. 30-35.
- DUTTON, J. E.; FAHEY, L. y NARAYANAN, V. K. (1983), «Toward understanding strategic issue diagnosis», *Strategic Management Journal*, 1983, 4: págs. 307-323.
- EDMONDSON, A. C.; WINSLOW, A.; BOHMER, R. y PISANO, G. (2003), «Learning how and learning what: Effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption», *Decision Sciences*, 34. 2: págs. 197-223.
- EDMONDSON, A. C.; BOHMER, R. M. y PISANO, G. P. (2001), «Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals», *Administrative Science Quarterly*, 46: págs. 685-716.
- EGIDI, M. (1992), «Organisational Learning, Problem Solving and the Division of Labour», *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*, (ed.) H. A. Simon, M. Egidi, R. Marris y R. Viale. Edward Elgar. Aldershot. págs. 148-173.
- (1996), «Routines, Hierarchies of Problems, Procedural Behaviour: Some Evidence from Experiments», *The rational foundations of economic behaviour*, (ed.) K. Arrow, E. Colombatto, M. Perlman, y C. Schmidt. Macmillan. London. págs. 303-333.
- EISENHARDT, K. (1989), «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: págs. 532-550.
- EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. (2000), 'Dynamic capabilities: What are they?' *Strategic Management Journal*, 21: págs. 1105-1121.
- ELKINGTON, J. (1994), «Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development», *California Management Review*, 36 (2): págs. 90-100.
- EMPRENEDORES, (2001), *Gestión Medioambiental, la asignatura pendiente*. núm. 44, Mayo, *Calidad*: pág. 10.
- EPA, (2003), «Implementation, Information, and Statutory Obstacles Impede Achievement of Environmental Results from EPA's National Hardrock Mining Framework», *Environmental Protection Agency-USA, Report No. 2003*: pág. 10.
- EUROPA EN BREVE (2004), «Medidas judiciales a España por infringir legislación ambiental», *Información Semanal de La Delegación En Bruselas, Número 247: 27/2004. Semana del 26 de julio de 2004*.
- FELDMAN, L. (1971), «Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 35 (July): págs. 54-60.
- FELDMAN, M. S. y ANAT, R. (2002) «Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings». *Journal of Management Studies*, 39, 3: págs. 309-331.
- FELDMAN, M. S. (2000), «Organisational Routines as a Source of Continuous Change», *Organisation Science*, 11, 6: págs. 611-629.
- FINEMAN y CLARKE (1996), «Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response», *Journal of Management Studies* 33:6, November: págs. 715-730.
- FISCHER, K. y SCHOT, J. (1993), «The challenge of going green», *Harvard Business Review*, 72 (4): págs. 47-50.
- FISK, G. (1973), «Criteria for a Theory of Responsible Consumption», *Journal of Marketing*, Vol 37, April: págs. 24-31.
- FLORIDA, R. (1996), «Lean and Green: The Move to Environmentally Conscious

- Manufacturing», *California Management Review*, Vol 39, núm. 1, Fall: págs. 80-105.
- FREDICKSON, J. W. (1984), «The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 3: págs. 445-466.
- FRENCH, W. L. y BELL, C. H. (1978), *Organization development*. Prentice-Hall. New Jersey.
- FRIEDLANDER, F. (1984), «Producing useful knowledge for organizations», *Administrative Science Quarterly*, 29: págs. 646-648.
- FROST, P. y EGRI, C. (1991), «The political process of innovation», *Research in Organizational Behavior* 13: págs. 229-295.
- FUNDACIÓN ENTORNO, EMPRESA Y MEDIO AMBIENTE (1998), *Libro Blanco de la Gestión Ambiental en la Industria Española*.
- GALBRAITH, J. (1995), *Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process*. Jossey-Bass Inc.; Publishers.
- GARFINKEL, A. (1981), *Forms of explanation: Rethinking the questions in social theory*. Yale University Press.
- GARRATT, B. (1987), *The Learning Organization: and the need for directors who think*. Gower.
- GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*. Weidenfeld and Nicolson, London.
- GREVE, H. (1998), «Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do», *Strategic Management Journal*, 19: págs. 967-988.
- GRIFFITH, T. y NORTHCRAFT, G. (1996), «Cognitive elements in the implementation of new technology: can less information provide more benefits?», *MIS Quarterly*, Volume 20, Issue 1 (March): págs. 99-110.
- GRINYER, P. y YASAI-ARDENAKI, M. (1981), «Strategy, structure, size and bureaucracy», *Academy of Management Journal*, 24: págs. 471-486.
- GROVE, S.; FISK, R.; PICKETT, G. y KANGUN, N. (1996), «Going green in the service sector. Social responsibility issues, implications and implementation», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, núm. 5: págs. 56-66.
- GUENNIF, S. y MANGOLTE, P. (2002), «Empirical research on routines in business and economics: Towards a research program», *Conference in Odense, 3-4 November*.
- GUPTA, M. (1995), «Environmental management and its impact on the operations function», *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 15, núm. 8: págs. 34-51.
- GUTH, W. y MACMILLAN, I. (1986), «Strategy implementation versus middle management self-interest», *Strategic Management Journal*, 7: págs. 313-327.
- HALL, R. (1992), «The strategic analysis of intangible resources.» *Strategic Management Journal*. 13 (February): págs. 135-144.
- HAMBRICK, D. y CANELLA, A. (1989), «Strategy Implementation as Substance and Selling», *Academy of Management Executive*, 3 (4): págs. 278-285.
- HAMBRICK, D. y MASON, P. (1984), «Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers», *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2: págs. 193-206.
- (1984), «Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers», *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2: págs. 193-206.
- HAMBRICK, D. y SCHECTER, S. (1983), «Turn around strategies for mature industrial-product business units», *Academy of Management Journal*, 21: págs. 591-610.
- HAN, J. K.; KIM, N. y SHRIVASTAVA, R. K. (1998), «Market Orientation and Organiza-

- tional Performance: Is Innovation a Missing Link?», *Journal of Marketing*, 62: págs. 30-45.
- HANNAM, M y FREEMAN, J. (1976), «The Population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, n° 82: págs. 929-964.
- HART, S. (1995), «A Natural-Resource –Based View of the Firm», *Academy of Management Review*, 20 (4): págs. 986-1014.
- HEINEN, J. y JACOBSON, E. (1976), «A Model of Task Group Development In Complex Organizations and a Strategy of Implementation», *Academy of Management Review*: págs. 98-111.
- HICKSON, D.; BUTLER, R.; CRAY, D.; MALLORY, G. y WILSON, D. (1989), »Decisions and organization-processes of strategic decision making and their explanation», *Public Administration*, 67: págs. 373-298.
- HODGETTS, R. y ALTMAN, S. (1984), *El Comportamiento en las Organizaciones*, Interamericana, México.
- HODGKINSON, G. y JOHNSON, G. (1994), «Exploring the mental models of competitive strategist: The case for a processual approach», *Journal of Management Studies*, 31: págs. 525-551.
- HOROWITZ, J. y THIETART, R. (1982), «Strategy, management design and firm performance», *Strategic Management Journal*, 3: págs. 67-76.
- HOSKISSON, R.; HITT, M. A.; WAN, W. P. y YIU, D. (1999), «Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum», *Journal of Management*, vol. 25: págs. 417-456.
- HUTT, M.; REINGEN, P. y RONCHETTO, J., «Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation», *Journal of Marketing*, Vol. 52 (January 1988): págs. 4-19.
- JACKSON, S. E. y DUTTON, J. E. (1988), «Discerning threats and opportunities», *Administrative Science Quarterly*, 33: págs. 370-387.
- JARZABKOWSKI P. y WILSON, D. C. (2002), «Top teams and strategy in a U.K. university», *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Iss. 3: págs. 355-381.
- JAY, L. (1990), «Green about the tills: markets discover the eco-consumer», *Management Review*, Vol. 79 (June): págs. 24-29.
- JOHRI, L. y SAHASAKMONTRI, K. (1998), «Green marketing of cosmetics and toiletries in Thailand», *Journal of Consumer Marketing*, Vol, 15, No. 3: págs. 265-281.
- JONES, O. y CRAVEN, M. (2001), «Beyond the routine: innovation management and the Teaching Company Scheme». *Technovation*, 21: págs. 267-279.
- JÖRESKOG, K. G. y SÖRBOM, D. (1993), LISREL 8. User's reference guide. Scientific Software. Chicago, IL.
- JUDGE, W. Q. y MILLER, A. (1991), «Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts», *Academy of Management Journal*, 34: págs. 449-463.
- JUSLIN, H. (1994), «Integrating Ecological Issues in the Strategic Marketing Planning. In: What is Determining International Competitiveness in the Global Pulp and Paper Industry?» *Proceedings of the Third International Symposium. September 13-14. University of Washington. (CINTRAFOR)*: págs. 327-338.
- KANGUN, N. y POLONSKY, M. (1995), «Regulation of environmental marketing claims:a comparative perspective», *International Journal of Advertising*, 14, 1: págs. 1-25.
- KANGUN, N.; CARLSON, L y GROVE, S. (1991), «Environmental advertising claims: a preliminary investigation», *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 10, Fall: págs. 47-58.
- KARIM, S. y MITCHELL, W. (2000), «Path-Dependent And Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions In The U.S. Medical Sector. 1978-1995». *Strategic Management Journal* (21): págs. 1061-1081.

- KÄRNÄ, J. (2003), *Environmental Marketing Strategy and its Implementation in Forest Industries*, Department of Forest Economics, ISBN 952-10-0963-2. University of Helsinki.
- CAST, K. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1987), *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill, México, 2ª edición en español.
- KATZ, D. y KAHN, R. (1966), *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- KILBOURNE, W. y BECKMAN, S. (1998), «Review and Critical Assessment of Research on Marketing and the Environment», *Journal of Marketing Management*, 14: págs. 513-532.
- KIM, W. y MAUBORGNE, R. (1993), «Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions», *Academy of Management Journal*, 36 (3): págs. 502-526.
- KING, A. y LENOX, M. (2000), «Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's Responsible Care Program». *Academy of Management journal*, 43 (4): págs. 698-716.
- KIRPATRICK, D. (1990), «Environmentalism: the new crusade», *Fortune*, Vol.121, 12, February: págs. 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: págs. 82-88.
- KRAUSSE, D. (1993), «Environmental consciousness: an empirical study», *Journal of Environment and Behavior*, 25, 1m: págs. 126-142.
- LANGERAK, F.; PEELLEN, E. D. y VAN DER VEEN, M. (1998), «Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing», *Journal of the Market Research Society*, 40, 4, October: págs. 323-335.
- (1998), «Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing», *Journal of the Market Research Society*, 40, 4, October.
- LANT, T.; MILLIKEN, F. y BATRA, B. (1992), «The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration», *Strategic Management Journal*, 13 (8): págs. 585-608.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1967), «Organization and environment». *Division of Research*. Harvard Business School, Boston.
- LEWIN, A. y CARROLL, U. (1994) «CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An integrated model», *Organization Studies*, 15(2): págs. 183-212.
- LEWIN, A. Y. y STEPHENS, C.U. (1994), «CEO attributes as determinants of organization design: An integrated model», *Organization Studies*, 15 (2): págs. 183-212.
- LYLES, M. A.; BAIRD, I. S.; ORRIS, J. B. y KURATKO, D. F. (1993), «Formalized planning in small business: Increasing strategic choices». *Journal of Small Business Management*, 31(2): págs. 38-50.
- MACCRIMMON, K y WEHRING, D. (1986), *The Management of Uncertainty: Taking Risks*. Free Press, London. Collier McMillan Publishers. New York.
- MACKENZIE, K. (1986), *Organization Design: The Organization Audit and Analysis Technology*. Ablex, Norwood, N.J.
- MARCH, J. G. (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, vol. 2: págs. 95-112.
- MCDANIEL, S. y RYLANDER, D. (1993), «Strategic Green Marketing», *Journal of Consumer Marketing*, 10, 3: págs. 4-10.
- MCINTOSH A.; (1991), «The impact of environmental issues on marketing and politics in the 1990s», *Journal of the Market Research Society*, Vol. 33, 3: págs. 205-217.
- MENON, A. y MENON, A. (1997), «Enviropreneurial Marketing Strategy: The emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy», *Journal of Marketing*, Vol. 61 (January): págs. 51-67.

- MEYER, A. (1982), «How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments», *Journal of Management Studies*, 19: págs. 45-61.
- MILLER, D. y TOULOUSE, J.M. (1986), «Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms», *Management Science*, 32: págs. 1389-1409.
- MILLER, D. (1987) «The Structural and environmental correlates of business strategy», *Strategic Management Journal*, 8, 1: págs. 55-76.
- MINTZBERG, AHKSTRAND y LAMPEL (1998), *Strategy Safari*. The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel-Gestión, Madrid.
- (1988), *Opening Up the Definition of Strategy, The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*; (Edits) Quinn, J. y Mintzberg, H. y James, R. Prentice Hall International.
- (1989), *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press. New York.
- MORI, (1996), *Annual corporate social responsibility survey – general findings*, London.
- NAESS, A. (1993), «The Deep Ecological Debate: Some Philosophical Aspects». An *Environmental Philosophy*. (Eds) Zimmerman, M.; Callicot, J.; Session, G.; Warren, K. y Clark, J. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall: págs. 193-212.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, págs. 20-34.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge University Press.
- NELSON, R. (1991), «Why do firms differ, and how does it matter», *Strategic Management Journal* 12 (winter special issue): págs. 61-74.
- NOBLE, C. y MOKWA, M. (1999), «Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory», *Journal of Marketing*, Vol. 63 (October): págs. 57-73.
- OLONSKY, M. (1991), «Australia sets guidelines for “green marketing”», *Marketing News*, Vol. 25, núm. 21: págs. 6-18.
- OTTOMAN, J. (1994), *Green Marketing: Challenges & Opportunities for the New Marketing Age*, NTC Business Books, USA.
- PAPADAKIS, V.; LIOUKAS, S. y CHAMBERS, D. (1998), «Strategic-Decision Making Processes: The Role of Management and Context», *Strategic Management Journal*, 19: págs. 115-147.
- PEARCE, J.; ROBBINS, D. y ROBINSON, R. (1987), «The impact of grand strategy and planning formality on financial performance», *Strategic Management Journal*, 8 (March-April): págs. 125-35.
- PEATIE, K. (1995), *Environmental Marketing Management*, Pitman. London.
- PFEFFER y SALANIK (1978), *The external control of organizations; a resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.
- PIERCY, N. (1990), «Marketing Concepts and Action: Implementing Marketing-led Strategic Change», *European Journal of Marketing*, Vol. 24, N°2: págs. 24-42.
- (1990), «Marketing concepts and action: implementing marketing-led strategic change», *European Journal of Marketing*. Vol. 24 N°2: págs. 24-42.
- (1985), *Marketing Organization-An Analysis of Information Processing, Power and Politics*. Allen and Unwin, London.
- PINTO, J. y PRESCOTT, J. (1990), «Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process», *Journal of Management Studies*, Vol. 27, núm. 3 (May): págs. 305-327.
- PLOUS, S. (1993), *The psychology of judgment and decision making*. McGraw Hill. New York.

- PODSAKOFF, P. y MACKENZIE, S. (1994), «Organizational citizenship behaviour and sales unit effectiveness», *Journal of Marketing Research*, 31: págs. 351-363.
- POLONSKY, M. (1991), «Australia sets guidelines for 'green marketing'», *Marketing News*, Vol. 25, núm. 21: págs. 6-18.
- PORTER, M. (1991), «America's green strategy», *Scientific American*, Vol. 264, April: págs. 168.
- PRIDE, W. y FERREL, O. (1993), *Marketing*. 8th ed, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- PRIEM, R. (1990), «Top management group factors, consensus and firm performance», *Strategic Management Journal*, 11 (6): págs. 469-478.
- PROTHERO, A. (1990), «Green Consumerism and the Societal Marketing Concept: Marketing Strategies for the 1990's». *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, núm. 2, (Fall): págs. 87-103.
- QUINN, R. y CAMERON, K. (1983), «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence», *Management Science*, 29: págs. 33-51.
- RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, D. y SPREITZER, G. (1997), «A multi-theoretic model of strategic decisions making». (eds.) Papadakis, V.; & Barwise, P.; *Strategic Decisions*. Kluwer, New York.
- RAMUS, C. y STEGER, U. (2000), «The roles of supervisory support behaviours environmental policy in employee Ecoinitiatives at leading-edge European companies», *The Academy of Management Journal*, 43, 4: págs. 605-626.
- RANDALL, R. (1995), *Randall's Practical Guide to ISO 9000: Implementation, Registration and Beyond*. Addison-Wesley Publishing Company.
- RAPERT, M.; VELLIQUETTE, A. y GARRETSON, J. (2002), «The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication», *Journal of Business Research*, Vol: 55, Issue: 4, April: págs. 301-310.
- RIVERA CAMINO, J. (2000), *La toma de decisiones estratégicas en la organizaciones: una aplicación al plan de marketing*. Tesis doctoral en Psicología, Universidad Comillas. Madrid.
- (2001), «The implementation of Environmental Management Systems Standards in Europe: an organizational approach», *International Journal of Management*, Vol. 18. 1, March: págs. 3-10.
- RAMANELLI, E. y TUSHMAN, M. L. (1986), «Inertia, environments and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative longitudinal research», *Management Science*, 32: págs. 608-621.
- ROTHENBERG, S.; MAXWELL, J. y MARCUS, A. (1992), «Issues in the implementation of proactive environmental strategies», *Business Strategy and the Environment*, 1: págs. 1-12.
- RUEKERT, R.; WALKER, O. y ROERING, K. (1985), «The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance», *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter): págs. 13-25.
- SCHENDEL, D. (1992A), «Introduction to the Summer 1992 Special Issue on 'Strategy Process Research'», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (Summer special issue): págs. 1-4.
- (1992b), «Introduction to the Winter 1992 Special Issue: 'Fundamental Themes in Strategy Process Research'», *Strategic Management Journal*, 13, (Winter special issue): págs. 1-3.
- SCHLIT, W. (1987), «An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions», *Journal of Management Studies* 24:3, (May): págs. 4-18.
- SCHMIDHEINY, S. (1992), *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- SHARMA, S. y VREDENBURG, H. (1998), «Proactive corporate environmental strategy

- and the development of competitively valuable organisational capabilities». *Strategic Management Journal* 19: págs. 729-753.
- SHARMA, S. (1997), A longitudinal investigation of corporate environmental responsiveness: Antecedents and outcomes. *Academy of Management Best Paper Proceedings*: págs. 460-464.
- SHRIVASTAVA, P. (1994), «Catastred Environment: Greening Organizational Studies», *Organization Studies*, Vol. 15 núm. 5: págs. 705-726.
- (1995), «Environmental Technologies and Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 16: págs. 183-200.
- (1996), *Greening business: Profiting the corporation and the environment*. Thomson Executive Press. Cincinnati.
- SKIVINGTON, J. y 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, núm. 1: págs. 45-68.
- SLATER, S. y OLSON, E. (2000), «Strategy type and performance: the influence of sales force management», *Strategic Management Journal*, 21: págs. 813-829.
- SMART, B. (1992), *Beyond compliance: A new industry view of the environment*. World Resources Institute. Washington, DC.
- SPARKS, P.; GUTHRIE, C. y SHEPHERD, R. (1997), «The dimensional structure of the perceived behavioural control construct», *Journal of Applied Social Psychology*, 27: págs. 418-438.
- STARIK, M. y RANDS, G. P. (1995), «Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations», *Academy of Management Review*, 20: págs. 908-935.
- STEIGER, J. H. (1990), «Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach», *Multivariate Behavioral Research*, 25: págs. 173-80.
- STONICH, P. J. (1982), *Implementing strategy: Making strategy happen*. Ballinger Pub. Co. Cambridge, Mass.
- STRATEGOR (1995), *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa*, Biblio. Empresa, Barcelona.
- STRATEGOR (1988), *Stratégie, structure, décision, identité, Interéditions*. París.
- SVEJBY, K. (1997), *The New Organisational Wealth – Managing and measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler, San Fransisco.
- (2001), «A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Num. 4: págs. 344-358.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997), «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (7): págs. 509-533.
- TSOUKAS, H. (1996), «The Firm as a Distributed Knowledge System: A constructionist Approach», *Strategic Management Journal*, 17 Winter (Special issue): págs. 11-25.
- ULHØI, J.; MADSEN, H. y HILDEBRANT, S. (1996), «Green New World: A corporate environmental business perspective». *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 12, núm.3: págs. 243-254.
- URBAN, G. y STAR, St. (1991), *Advanced Marketing Strategy*. Prentice-Hall International Editions.
- VALENCIA, A. y PASQUERO, J. (2003), «Utilizando Giddens en la investigación empírica en Administración», *Iberoamerican Academy of Management*. Sao Paulo, diciembre: págs. 7-10.
- VARADARAJAN, R. y MENON A. (1988), «Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy», *Journal of Business Research*, 31 (2): págs. 93-105.
- VARADARAJAN, R. (1992), «Marketing's Contribution to Strategy: The View from a Different Looking Glass», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall): págs. 323-343.

- WAGNER, S. (1997), *Understanding Green Consumer Behaviour*. Routledge, London.
- WALKER, O. y RUEKERT, R. (1987), «Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A critical Review and Conceptual Framework», *Journal of Marketing*, Vol. 51 (July): págs. 15-33.
- WALKER, O.; BOYD, H. y 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.
- (1983), *Managerial thought in the Context of Action* in Srivastava. (ed) *The executive Mind*. Jossey Bass.
- (1977), *Enactment processes in organizations*. In B. M. Staw y G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*: págs. 267-299. St. Claire Press. Chicago.
- (1983), *Managerial thought in the context of action' in the executive mind*. (ed.), S. Srivastva: págs. 221-242. : Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- (1995), *Sense making in organizations*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- WEIMER, D. y VINING, A. (1989), *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Prentice Hall International, Inc.
- WISER, R. y PICKLE, S. (1997), *Green Marketing, Renewals, and Free Riders: Increasing Customer Demand for a Public Good*, Environmental Energy Technologies Division. Ernest Orlando Lawrence. Berkeley National Laboratory-University of California.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1996), «The Behavioral Consequences of Service Quality», *Journal of Marketing*, 60: págs. 31-46.

Anexo 1

Items de los cuestionarios usados en la investigación

La estrategia de Marketing Medioambiental (EMM)

1. Usar consideraciones ecológicas para el diseño del producto
2. Usar el Ecoetiquetado
3. Usar envases ecológicos
4. Usar envases retornables
5. Desarrollar investigaciones para detectar necesidades ecológicas del mercado
6. Proporcionar información ecológica al mercado
7. Usar consideraciones ecológicas para la distribución

La estrategia Medioambiental de Operaciones (EMO)

1. minimización en el uso de materiales o recursos no renovables
2. sustitución de materiales no ecológicos
3. uso de criterios medioambientales para el proceso de fabricación
4. optimización de los procesos para reducir residuos sólidos
5. optimización de los procesos para reducir aguas usadas
6. uso de nuevos procesos tecnológicos para ahorrar energía y agua

Acciones medioambientales puntuales desarrolladas por otras áreas funcionales (APF)

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Licitaciones | 4. Marketing/Ventas |
| 2. Investigación y Desarrollo | 5. Logística |
| 3. Producción | 6. Reciclaje/Eliminación desperdicios |

Los beneficios corporativos (BENEFICIOS)

- | | |
|--|--|
| 1. El incremento de la competitividad | 5. La mejora de la imagen corporativa, |
| 2. Los beneficios a largo plazo | 6. Los beneficios a corto plazo |
| 3. El incremento de la imagen del producto | 7. El incremento de la productividad |
| 4. Participación de mercado | |

Las acciones desarrolladas para implementar la estrategia medioambiental (VARIABLES)

- ESTRUCTURAS
 - 1) Formalización de procesos para identificar requisitos legales en medioambiente
 - 2) Diseño de objetivos medioambientales mensurables
 - 3) Desarrollo de programas para alcanzar los objetivos medioambientales
 - 4) Definición clara de responsabilidades para implementar la EMM
- SISTEMAS
 - 5) Desarrollo de auditorías medioambientales
 - 6) Uso de una auditoría para controlar el cumplimiento del programa
 - 7) Revisión periódica de los objetivos para lograr una mejora continua
 - 8) Asignación de recursos humanos para el cumplimiento de la EMM
- PROCESOS
 - 9) Distribución de documentos escritos para apoyar la implementación
 - 10) Publicación de un informe medioambiental
 - 11) Inclusión de información medioambiental en el informe anual
 - 12) Uso de reuniones informales para apoyar la implementación de la EMM

Los obstáculos que pueden impedir la implementación de la estrategia (*OBSTÁCULOS*)

- | | |
|---|---|
| 1. La falta de información sobre herramientas disponibles | 4. La falta de apoyo gerencial |
| 2. La falta de recurso humano cualificado | 5. El escaso apoyo financiero |
| 3. La falta de soluciones técnicas | 6. Baja demanda de productos ecológicos |

Las opiniones relacionadas con la problemática medioambiental (*OPINIÓN*)

1. Los problemas medioambientales son retos importantes para la sociedad
2. Las instituciones financieras valoran a las empresas que solucionan sus retos ambientales
3. Los clientes aceptarán pagar más por productos verdes
4. La política medioambiental del país aumenta la competitividad industrial

La presión medioambiental percibida por los directivos (*PRESIÓN*)

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| 1. Competidores | 3. Clientes | 5. Distribuidores |
| 2. Normativas nacionales | 4. Normativas internacionales | 6. Organizaciones medioambientales |