

## IMPLICACIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA TRANSFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Óscar González Benito, Universidad de Salamanca

Javier González Benito, Universidad de Salamanca

### RESUMEN

Este trabajo analiza el papel de la orientación al mercado como moderador del conflicto economía-ecología. Concretamente, se aborda el efecto de la adopción de la orientación al mercado por parte de las empresas industriales en la percepción de las presiones medioambientales del entorno y en la respuesta a dichas presiones mediante la adopción de prácticas medioambientales. Puesto que la orientación al mercado se identifica con capacidades para identificar las oportunidades y amenazas del entorno y dar una respuesta estratégica coordinada a las mismas, cabe esperar que la orientación al mercado actúe como una cualidad potenciadora de la percepción de y respuesta a las presiones medioambientales. Los resultados del análisis de una muestra de empresas industriales españolas permiten constatar empíricamente que la orientación al mercado se corresponde con una percepción más intensa de las presiones medioambientales de carácter no gubernamental generadas por los *stakeholders*. Sin embargo, los resultados no son concluyentes en cuanto al papel de la orientación al mercado en la intensidad de respuesta a las presiones medioambientales mediante la implantación de prácticas medioambientales. En cualquier caso, se observa una clara relación entre la orientación al mercado y la implantación de prácticas medioambientales, que bien puede ser debida a la creciente concienciación medioambiental que ha caracterizado la realidad social de los últimos años.

**PALABRAS CLAVE:** Conflicto economía-ecología; presión medioambiental; práctica medioambiental; orientación al mercado.

### ABSTRACT

This article examines the role of industrial firms' market orientation as a moderator of the economic–ecologic conflict. Specifically, the authors consider the effect of industrial firms' market orientation on perceptions of the environmental pressure exerted by stakeholders and the environmental practices implemented in response to that pressure. Because market orientation is related to the collection and assessment of and response to opportunities and threats, market orientation should act as a driver of perceptions of and responses to environmental pressures exerted by stakeholders. An empirical analysis of a sample of Spanish industrial firms shows that market orientation is linked to more intense perceptions of pressure from nongovernmental stakeholders. However, the results are not conclusive with respect to the relationship between market orientation and the intensity of the response to environmental pressures characterized by the implementation of environmental practices. In any case, the authors find a strong relationship between market orientation and the implementation of environmental practices. This finding could be derived from the growing environmental concern that has characterised society during the last decades.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las tendencias recientes que caracterizan la actividad empresarial es la adopción de prácticas de gestión medioambiental, es decir, la transformación hacia procesos y productos menos nocivos para la calidad ambiental y el medio natural. Las regulaciones en materia medioambiental fuerzan una parte importante de los desarrollos empresariales en esta línea. No obstante, muchas empresas mantienen una posición proactiva basada en el potencial de la transformación medioambiental como fuente de ventaja competitiva (Porter y van der Linde, 1995; Russo y Fouts, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998). Un primer argumento subyacente a este planteamiento es que las prácticas medioambientales pueden conducir a eficiencias operativas derivadas de un mejor aprovechamiento de los recursos. Un segundo argumento es que la creciente concienciación medioambiental de la opinión pública convierte la adopción de prácticas medioambientales en un elemento clave de la imagen y reputación de la empresa. A estos motivos, fundados en la búsqueda de ventaja competitiva, debe sumarse el compromiso ético de directivos, propietarios y accionistas para con la preservación del medioambiente. Recientes revisiones y estudios empíricos sobre las motivaciones que conducen a la transformación medioambiental de las empresas dejan patente la importancia de estas motivaciones (Bansal y Roth, 2000; Banerjee et al., 2003; Gonzalez-Benito y González-Benito, 2005a)

El papel de los agentes implicados en el entorno de la empresa (stakeholders) es un elemento clave en la transformación medioambiental. La adopción de prácticas medioambientales parece inspirarse en gran medida en las presiones ejercidas por esos agentes (Buisse y Verbeke, 2003; Henriques y Sadorsky, 1999). La opinión pública ejerce presión para la conversión de las empresas hacia prácticas medioambientales a través del comportamiento de compra selectivo, las organizaciones ecologistas, los medios de comunicación, organismos reguladores, etc. Esta presión se canaliza además a través de entidades financieras, proveedores, propietarios, accionistas, etc., guiados no solo por impacto sobre la opinión pública sino también por la posible eficiencia en los procesos y operaciones o por el compromiso ético con el medioambiente. La consecuente adopción de prácticas medioambientales por otros competidores en el sector constituye una presión añadida. Investigaciones recientes reconocen estas influencias y sugieren que los stakeholders deben estar implicados en el desarrollo de las políticas medioambientales (Santos et al., en prensa).

En consecuencia, la implantación de prácticas medioambientales resulta estrechamente ligada a la percepción y capacidad de respuesta a las presiones medioambientales del entorno. Es decir, depende de la capacidad para realizar un seguimiento constante de las tendencias y circunstancias del entorno, de interaccionar internamente y de responder a las oportunidades o amenazas derivadas del mismo por parte de las empresas. Puesto que ambas son cualidades atribuidas a las empresas orientadas al mercado (Kohli y Jaworski, 1990), cabe esperar que la orientación al mercado constituya una característica relevante en la implantación de prácticas medioambientales. Es decir, la orientación al mercado debería sentar las bases culturales y operativas conducentes a una mayor sensibilidad a las presiones medioambientales y a una transformación medioambiental adaptada a dichas presiones.

El propósito de este trabajo es analizar empíricamente el papel de la orientación al mercado en la percepción de las presiones medioambientales y en la respuesta a dichas presiones mediante la implantación de prácticas medioambientales. Puesto que a la orientación al mercado se le atribuyen consecuencias positivas en el desempeño empresarial basadas en la capacidad de diferenciarse adaptándose a las oportunidades del entorno (Narver y Slater, 1990; Pelham y Wilson, 1996), este trabajo estudia si dichas capacidades se manifiestan en contexto medioambiental. Es decir, se trata de analizar las consecuencias de la orientación al mercado sobre la optimización de la política medioambiental de las empresas como uno de los procesos organizativos subyacentes a la relación entre orientación al mercado y desempeño empresarial.

El análisis del papel de la orientación al mercado como estimulador de la percepción de y respuesta a las presiones medioambientales conlleva la respuesta a dos cuestiones importantes. En primer lugar, resulta importante valorar en qué medida la creciente tendencia hacia culturas y comportamientos orientados al mercado contribuye a la armonía entre economía y ecología en la medida en que los consumidores, los stakeholders y la sociedad en general esta más comprometida con el medioambiente. En segundo lugar, puesto que la orientación al mercado se asocia con un mejor desempeño, al facilitar el desarrollo de estrategias de segmentación y diferenciación exitosas, cabe preguntarse si estas consecuencias positivas se manifiestan también a través de la estrategia medioambiental.

Los contenidos subsecuentes se estructuran en cuatro secciones. En primer lugar, se establece el marco teórico de la investigación y se plantean y justifican las hipótesis de trabajo. En segundo lugar, se describe la metodología utilizada para el estudio empírico. En tercer lugar se interpretan y discuten los resultados obtenidos. En último lugar, se resumen las principales conclusiones y se precisan algunas limitaciones y propuestas de investigación futura.

## **2. CONTEXTO E HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La orientación al mercado está ligada a la adopción del ‘concepto de marketing’ como filosofía de negocio. En este sentido, la orientación al mercado puede ser definida como una cultura organizativa (Slater y Narver, 1994). Concretamente, un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo (Deshpande et al., 1993). Por otro lado, la orientación al mercado puede definirse como el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implantación del ‘concepto de marketing’ (Kohli y Jaworski, 1990). Ambos enfoques no son opuestos sino complementarios (Matsuno et al., 2005). La cultura conduce al comportamiento, y el comportamiento sienta las bases para el desarrollo progresivo de la cultura.

Desde un punto de vista metodológico, este último enfoque operativo ha predominado sobre el enfoque cultural. La mayoría de las escalas de medida utilizadas se centran en registrar la realización de actividades concretas y no en valorar las actitudes y creencias de directivos y gestores. Resulta generalizado el planteamiento operativo propuesto por Kohli y Jaworski (1990) – formalizado empíricamente en la escala MARKOR (Kohli et

al., 1993). Incluso algunas escalas desarrolladas desde la perspectiva cultural y también muy difundidas en la literatura –como MKTOR de Narver y Slater (1990) o DFW de Deshpande et al. (1993)–, se han centrado en fundamentalmente en la medición de aspectos operativos (ver discusión al respecto en Deshpande y Farley, 1998a,b; Narver y Slater, 1998).

Generalmente se asume que la orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre la posición de la empresa en el mercado, sus resultados y su viabilidad en el largo plazo, aunque los resultados empíricos no son del todo concluyentes (Langerak, 2003; Tse et al., 2003; Rodríguez-Cano et al., 2004; González-Benito y González-Benito, 2005b). La orientación al mercado se interpreta como un recurso organizativo que permite alcanzar una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los consumidores y las acciones de los competidores y la configuración de una estrategia coordinada y adaptada a dichas circunstancias (Hunt y Morgan, 1995). En definitiva, la orientación al mercado establece las bases culturales y operativas para el desarrollo de estrategias competitivas adaptadas al entorno en que se desarrolla la actividad de la empresa. Este trabajo se centra un aspecto concreto de la estrategia competitiva de la empresa: la gestión medioambiental. La cuestión de partida es la influencia de la orientación al mercado en el desarrollo de una transformación medioambiental de la empresa coherente con las circunstancias en las que opera.

Kohli y Jaworski (1990) desglosan las actividades vinculadas a la orientación al mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta. La generación de inteligencia hace referencia a la recogida de información relevante del entorno de la organización. La diseminación de inteligencia se refiere a la distribución interna y análisis compartido de esta información entre las unidades funcionales implicadas. Finalmente, la respuesta hace referencia a la capacidad de reacción de la empresa adaptando sus estrategias a las condiciones percibidas del entorno. El énfasis de este trabajo está en los dos extremos de la partición, esto es, la percepción del entorno por un lado, y la capacidad de respuesta por otro lado. Ambos se consideran claves para una adecuada transformación medioambiental de la empresa. El primero como capacitador para percibir las presiones medioambientales del entorno, y el segundo como capacitador para reaccionar a dichas presiones implantando prácticas medioambientales adecuadas.

Las actividades centradas en la generación de inteligencia dentro de la orientación al mercado pueden desglosarse en orientación al consumidor y orientación a la competencia (Narver y Slater, 1990). No en vano, el ‘concepto de marketing’ puede enunciarse como el énfasis en conocer a los consumidores y competidores para satisfacer a las necesidades de los primeros mejor que los segundos. Sin embargo, múltiples autores han insistido en que no debe hacer una interpretación demasiado simplista de esta idea. Por un lado, la sostenibilidad de la creación de valor superior ha sido criticada argumentando que el énfasis de la orientación al mercado en las necesidades manifestadas por los consumidores supone obviar el papel de la innovación, al menos en lo que respecta a una innovación proactiva en lugar de adaptativa (ej. Hayes y Weelwright, 1984; Hamel y Prahalad, 1994; Christensen y Bower, 1996; Connor, 1999). Sin embargo, esta ‘tiranía del mercado servido’ ha sido rebatida argumentando que la orientación al mercado no solo consiste en la comprensión de las necesidades expresadas por los consumidores, sino también en la anticipación a sus necesidades latentes (Slater y Narver, 1998 y 1999). Por otro lado, se ha abogado por una interpretación ampliada de las figuras de consumidor y

competidor, extendiendo la generación de inteligencia a todos los agentes implicados en el entorno de la empresa, esto es, a los *stakeholders* (Greenley y Foxall, 1997, 1998). En línea con las propuestas de Freeman y Liedtka (1991) o Clarkson (1995), una organización puede entenderse como un sistema de *stakeholders* cuyo éxito depende de la habilidad para crear valor ajustándose a sus demandas y expectativas.

Los *stakeholders* de una organización son los individuos o grupos que pueden afectar su desempeño o que se ven afectados por las acciones de ésta (Freeman, 1984). Clarkson (1995) distingue entre *stakeholders* primarios, aquellos sin cuya participación y apoyo la organización no puede subsistir (ej. clientes, accionistas, proveedores, empleados), y secundarios, que afectan y se ven afectados por la organización pero que no realizan transacciones con ella ni son claves para su supervivencia (ej. medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales). Dentro de los *stakeholders* primarios incluye a los gobiernos y agentes reguladores como el grupo de *stakeholders* públicos. En el campo de la gestión medioambiental, Henriques y Sadorsky (1999) distinguen entre *stakeholders* reguladores (ej. gobiernos regionales y nacionales), *stakeholders* organizacionales (ej. clientes, proveedores, empleados, accionistas), *stakeholders* de la comunidad (ej. organizaciones no gubernamentales, asociaciones) y los medios de comunicación. Buysse y Verbeke (2003) distinguen entre *stakeholders* externos (clientes y proveedores) e internos (empleados, accionistas y entidades financieras) dentro de los *stakeholders* primarios.

Las presiones de carácter medioambiental ejercidas por los *stakeholders* pueden entenderse primeramente derivadas de la creciente concienciación medioambiental (Mainieri y Barnett, 1997). Esta presión, relacionada con la imagen o reputación de la empresa (Russo y Fouts, 1997), se canaliza a través de un comportamiento selectivo por parte de los consumidores. La adopción de prácticas medioambientales en la fabricación, distribución y diseño de los productos y servicios constituye un atributo cada vez más relevante en la formación de actitudes en los consumidores (de Ron, 1998). No obstante, esta presión también se canaliza a través de otros *stakeholders* que se hacen eco del interés social en la sostenibilidad medioambiental (organizaciones ecologistas, gobierno y organismos reguladores, medios de comunicación, etc.). Los *stakeholders* cuyos intereses están más ligados al acierto estratégico de la empresa (accionistas, entidades financieras, proveedores, etc.) son también transmisores de esta demanda social, bien por sus principios éticos para con la preservación del medioambiente (Bansal y Roth, 2000), o bien por las previsible consecuencias sobre los resultados económicos. Las posibles eficiencias en costes derivadas de un mejor aprovechamiento de los recursos (Porter y van der Linde, 1995), o de una reducción de sanciones (Christmann, 2000; Klassen y McLaughlin, 1996), constituyen otro incentivo de presión para aquellos *stakeholders* beneficiados directamente con los resultados de la empresa.

El primer argumento subyacente a este trabajo es que la orientación al mercado, por su vinculación con el desarrollo de mecanismos de generación de inteligencia, implica una mayor sensibilidad a las demandas y expectativas del entorno. En particular, las empresas orientadas al mercado deberían ser más sensibles a las presiones de carácter medioambiental ejercidas por los *stakeholders*. Este razonamiento puede resumirse en la siguiente hipótesis de trabajo.

**H1.** Las empresas más orientadas al mercado perciben con mayor intensidad las presiones medioambientales del entorno. Dicho de otro modo, un mismo nivel de presión es percibido con mayor intensidad por las empresas más orientadas al mercado.

Las actividades de capacidad de respuesta dentro de la orientación al mercado son aquellas centradas en la coordinación entre las distintas unidades funcionales y el desarrollo de estrategias adaptadas a las circunstancias del entorno que garanticen la viabilidad en el largo plazo. Consecuentemente, la orientación al mercado no solo debería corresponderse con una mayor sensibilidad a las presiones medioambientales del entorno, sino también con una mayor capacidad de reacción a dichas presiones adoptando prácticas medioambientales coherentes con las presiones detectadas. Como señalan Kohli y Jaworski (1990, p6): “una organización puede generar inteligencia y diseminarla internamente, sin embargo, nada se consigue si no es capaz de responder a las necesidades del mercado”.

Por tanto, la orientación al mercado esta relacionada no solo con la sensibilidad a las presiones medioambientales de los stakeholders sino también con la reacción a dichas presiones implantando practicas medioambientales congruentes. Este paralelismo ha sido apuntado al relacionar la orientación al mercado con la orientación ecológica (Stone y Wakefield, 2000): una organización orientada al medioambiente genera, disemina y responde a la información medioambiental. En definitiva, la transformación medioambiental en respuesta a los consumidores y stakeholders en general puede ser entendida una manifestación natural de la orientación al mercado en el contexto ecológico.

En la literatura se distingue entre dos posiciones extremas en la adopción de prácticas medioambientales: la reactividad medioambiental, propia de empresas que se limitan a introducir los cambios mínimos para cumplir la normativa, y la proactividad medioambiental, que implica la adopción voluntaria de medidas que contribuyen a reducir el impacto sobre el entorno natural (ej. Hunt y Auster, 1990; Roome, 1992; Winsemius y Guntram, 1992). Varios estudios han desarrollado medidas de esta proactividad, concienciación o implicación medioambiental, la mayoría basadas en el grado de implantación de una serie de prácticas (ej. Alvarez et al., 2001; Aragón-Correa, 1998; Christmann, 2000; Henriques y Sadorsky, 1999; Sharma y Vredenburg, 1998). Todos ellos constatan que la transformación medioambiental es un concepto complejo que puede manifestarse a través de diversas prácticas.

Varios autores destacan la importancia de las presiones percibidas para el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas (Berry y Rondinelly, 1998; Fineman y Clarke, 1996; Jennings y Zandbergen, 1995; Maxwell et al. 1997; Winsemius y Guntram, 1992). Existe cierta evidencia empírica al respecto. Los resultados de Henriques y Sadorsky (1999) apoyan, aunque con matices, que la proactividad medioambiental se asocia a mayores presiones de los *stakeholders* organizacionales y de la comunidad, mientras que las posturas más reactivas se asocian a una mayor presión de *stakeholders* reguladores y los medios de comunicación. Buysse y Verbeke (2003) observan que son los *stakeholders* primarios internos los que parecen motivar una mayor proactividad medioambiental, explicándose este resultado por tratarse de una muestra de fabricantes de productos intermedios. Álvarez et al. (2001) también encontraron que la implantación de prácticas

medioambientales en la industria hotelera respondía a una mayor presión de los *stakeholders*. Klassen y Whybark (1999) recogen la influencia de los *stakeholders* externos como variable contextual que aproximan mediante dos constructos: interacción pública, que mide hasta que punto los directivos recogen las opiniones del público y liberan información medioambiental; y conocimiento de la regulación medioambiental, que mide hasta que punto el personal de la planta está informado de la normativa y son evaluados en el cumplimiento de ésta. Ambos constructos influyen positivamente en el grado de proactividad medioambiental de las empresas.

El segundo argumento subyacente a este trabajo es que la orientación al mercado, por su vinculación con la capacidad de reacción a los estímulos del entorno, implica una mayor respuesta a las demandas y expectativas del entorno. En particular, las empresas orientadas al mercado deberían presentar una respuesta más activa a las presiones de carácter medioambiental ejercidas por los *stakeholders*. Este razonamiento puede resumirse en la siguiente hipótesis de trabajo.

**H2.** Las empresas orientadas al mercado reaccionan con mayor intensidad a las presiones medioambientales del entorno. Dicho de otro modo, la relación entre presión percibida e implantación de prácticas medioambientales es mayor para las empresas más orientadas al mercado.

### 3. METODOLOGÍA

Las hipótesis de trabajo han sido contrastadas empíricamente sobre una muestra de empresas industriales españolas. Tres cuestiones son especialmente relevantes en cuanto a la metodología empleada: (1) el proceso de recogida de información; (2) la medida de los constructos implicados; y (3) los métodos de análisis estadístico.

#### Datos

La población estudiada consiste en las medianas y grandes empresas industriales españolas de tres sectores de actividad: (1) químico (excepto compañías farmacéuticas), (2) electrónica y equipamiento electrónico, y (3) mobiliario. Concretamente, se consideraron las empresas con más de 100 empleados conforme al censo Dun & Bradstreet de 2002. Esto supone 428 empresas, de las cuales 156 son del sector químico, 211 del sector electrónico y 61 del sector mobiliario.

La información fue recogida mediante encuesta postal. Un primer contacto telefónico con las empresas permitió identificar a la persona responsable de las actividades de producción (director de producción y operaciones) y anunciar el envío del cuestionario. El envío se acompañaba de una carta explicativa y de un sobre prefranqueado para la devolución del cuestionario. Transcurridos algunos días sin haber recibido el cuestionario completado, se realizó una segunda llamada recordatoria. También se incorporó la posibilidad de responder al cuestionario electrónicamente. El cuestionario fue testado previamente sobre un reducido número de empresas con el fin de corregir contenidos, estructura y redacción.

Este procedimiento permitió obtener 186 cuestionarios útiles. Concretamente, 63 del sector químico, 96 del eléctrico y 27 del mobiliario. Esto supone una tasa de respuesta útil del 43,5 %, siendo 40,4 % para el sector químico, 45,5% para el eléctrico y 44,3% para el mobiliario. El número de observaciones válidas difiere con cada medida utilizada, siendo 182 el número de observaciones completas para todas las medidas utilizadas.

## Medidas

*Orientación al mercado.* La orientación al mercado fue medida desde una perspectiva operativa. La escala multi-ítem trataba de capturar el grado de implantación de determinadas actividades ligadas a la orientación al mercado. Concretamente, se pidió valorar la empresa conforme al grado de implantación de nueve prácticas en una escala tipo Likert de 6 puntos, oscilando entre ‘en absoluto’ y ‘en gran medida’. Para la selección de ítems se utilizó la estructura propuesta por Kohli y Jaworski (1990): generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y diseño e implantación de respuesta. El análisis de fiabilidad de la escala se resume en la Tabla 1. Los resultados permiten asumir unidimensionalidad conforme a los requisitos habituales de consistencia interna. La muestra inicial fue dividida en dos mitades diferenciando las empresas más orientadas al mercado de las menos orientadas al mercado conforme al factor resumen resultante de la escala.

Tabla 1  
Medida de orientación al mercado. Análisis de fiabilidad.

	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Media</i>	<i>D.T.</i>	<i>Correlación ítem-total</i>	<i>Alfa si ítem eliminado</i>
<i>Orientación al mercado</i>	0,867				
Continuamente recogemos información y hacemos sondeos sobre las tendencias de nuestro mercado objetivo.		4,481	1,222	0,558	0,857
Examinamos nuestro entorno y conocemos bien la oferta y estrategias productivas de nuestros competidores.		4,628	1,081	0,709	0,843
Recogemos información periódica sobre de la satisfacción de nuestros clientes		4,678	1,181	0,643	0,848
Manejamos informes y documentos internos sobre la estructura y tendencias de nuestro entorno.		4,131	1,229	0,670	0,846
Mantenemos contactos periódicos con el personal de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado		4,689	1,243	0,705	0,842
Cuando sucede algo importante con algún cliente, nos lo comunican con gran inmediatez.		5,159	1,034	0,519	0,860
Nos reunimos frecuentemente otras unidades funcionales para diseñar estrategias de respuesta a las circunstancias cambiantes de nuestro entorno.		4,475	1,244	0,601	0,853
Nuestras estrategias de operaciones se basan en el conocimiento del mercado antes que en nuestras capacidades productivas.		4,164	1,229	0,490	0,863
El criterio fundamental para el desarrollo de nuevos productos es la satisfacción de los posibles clientes, no el aprovechamiento de nuestras capacidades productivas.		4,853	1,056	0,507	0,861

*Presión medioambiental.* La presión medioambiental percibida fue medida pidiendo a los directivos encuestados que indicasen la presión percibida de distintos stakeholders habitualmente contemplados en la literatura. Concretamente, se pidió valorar la presión en una escala tipo Likert de 6 puntos, oscilando entre ‘nada



importante – presión nula’ y ‘muy importante - gran presión’. Se aplicó un análisis factorial de componentes principales, resultando 2 factores con valor propio mayor que la unidad, los cuales acumulan el 57,20% de la varianza. La Tabla 2 contiene la matriz de componentes de los dos factores. Todas las presiones excepto la presión gubernamental y reguladora cargan en el primer factor, lo que llevó a denominar a los factores presión no gubernamental y presión gubernamental respectivamente. Este resultado indica que las empresas estudiadas que perciben mayor presión de algún *stakeholder* no gubernamental tienden a percibir también mayor presión del resto de *stakeholders* no gubernamentales, todos estos percibiéndose como un grupo.

Tabla 2  
Medidas de presión medioambiental. Análisis factorial.

Prácticas	Media (D.T.)	Factor 1 Presión no gubernamental	Factor 2 Presión gubernamental
Gobiernos y organismos reguladores	4,99 (1,26)	0,357	<b>0,774</b>
Consumidores	4,11 (1,56)	<b>0,623</b>	-0,224
Proveedores	2,42 (1,32)	<b>0,716</b>	-0,247
Empleados, sindicatos	3,39 (1,45)	<b>0,740</b>	0,197
Accionistas / propietarios	4,48 (1,67)	<b>0,630</b>	-0,199
Entidades financieras	2,55 (1,52)	<b>0,739</b>	-0,247
Asociaciones de vecinos y comunidades próximas a nuestras instalaciones	3,34 (1,66)	<b>0,738</b>	0,154
Organizaciones y colectivos ecologistas	2,82 (1,37)	<b>0,694</b>	0,331
Competidores en nuestro principal sector de actividad	3,34 (1,66)	<b>0,719</b>	-0,322
Medios de comunicación	3,18 (1,54)	<b>0,748</b>	0,121

57,2 % varianza explicada por la solución factorial. Rotación ortogonal Varimax

*Prácticas medioambientales.* La proactividad medioambiental de las empresas fue medida pidiendo a los entrevistados que indicasen el grado de implantación de un conjunto de prácticas medioambientales. Concretamente se pidió a la empresa que valorara el grado de implantación en una escala tipo Likert de 6 puntos, oscilando entre ‘en absoluto; sólo lo que exige la legislación’ y ‘en gran medida; ha sido una gran prioridad para nosotros’. La selección de ítems se basó en estudios previos en el ámbito de la dirección estratégica (ej. Aragon-Correa, 1998; Henriques y Sadorsky, 1999) y la dirección de operaciones (ej. Bowen et al., 2001; De Ron, 1998; Handfield et al., 1997; Sarkis, 2001; Wu y Dunn, 1995). Con el fin de identificar dimensiones subyacentes a la aplicación de prácticas medioambientales se aplicó un análisis factorial de componentes principales cuya matriz de estructura se recoge en la Tabla 3. Se obtuvieron un total de 4 factores con valor propio mayor que 1, los cuales explican el 67,66% de la varianza. El primer factor recoge fundamentalmente prácticas de planificación y organización, ligadas en gran medida al desarrollo de un sistema de gestión medioambiental y muy probablemente con la obtención de una certificación. El tercer factor recoge fundamentalmente prácticas operativas relacionadas con el diseño de los productos. El segundo y cuarto factor recogen las prácticas operativas relacionadas con el diseño de los procesos. El segundo factor se centra en aspectos relacionados con la logística y la gestión de la cadena de suministros, mientras que el tercer factor se centra en las prácticas desarrolladas internamente dentro de la planta de producción. Tanto el primer como el segundo factor recogen algunas prácticas centradas en comunicar al entorno social e institucional de la empresas los avances realizados

en materia medioambiental. Esto resulta razonable si tenemos en cuenta que las prácticas de planificación y organización responden, en su mayoría, a las exigencias de certificaciones medioambientales como la ISO14001, que reflejan un cierto interés de la empresa por hacer públicos sus logros, y que las prácticas relacionadas con la logística y la cadena de suministros requieren la colaboración de otros agentes, resultando especialmente útil comunicar al exterior el compromiso de la empresa. Teniendo en cuenta estas observaciones, los cuatro factores reflejan cuatro dimensiones en las que puede manifestarse la proactividad medioambiental de la empresa: planificación y organización, procesos logísticos, diseño de los productos, y procesos productivos internos.

Tabla 3  
Medidas de prácticas medioambientales. Análisis factorial.

Prácticas	Media (D.T.)	Factor 1 Planificación organización	Factor 2 Procesos logísticos	Factor 3 Diseño de productos	Factor 4 Procesos productivos internos
Definición explícita de la política medioambiental	4,53 (1,71)	<b>0,788</b>	0,233	0,224	0,303
Definición de objetivos y planes medioambientales a largo plazo	4,30 (1,81)	<b>0,863</b>	0,243	0,165	0,240
Competencias y responsabilidades medioambientales claramente definidas	4,45 (1,59)	<b>0,814</b>	0,167	0,241	0,268
Personas completamente dedicadas a la gestión medioambiental	4,06 (1,97)	<b>0,810</b>	0,170	0,199	0,110
Programas de formación medioambiental	3,74 (1,58)	<b>0,745</b>	0,276	0,269	0,271
Sistemas de medición del impacto medioambiental	4,25 (1,69)	<b>0,727</b>	0,207	0,305	0,266
Planes de emergencia ante problemas medioambientales	4,50 (1,72)	<b>0,712</b>	0,137	0,391	0,205
Sustitución de materiales/componentes nocivos en el diseño	4,24 (1,39)	0,331	0,058	<b>0,739</b>	0,245
Diseño para reducir del consumo de recursos y las emisiones en la fabricación y distribución	3,97 (1,39)	0,374	0,262	<b>0,702</b>	0,284
Diseño para reducir el consumo de recursos y las emisiones en la vida útil del producto	3,76 (1,38)	0,330	0,330	<b>0,750</b>	0,179
Diseño para facilitar el desensamblado y la descomposición	3,44 (1,50)	0,210	0,372	<b>0,691</b>	0,091
Evitar compra de materiales nocivos con el medioambiente	4,70 (1,26)	0,241	0,256	<b>0,604</b>	0,303
Criterios medioambientales para la selección de proveedores	3,64 (1,80)	<b>0,650</b>	0,404	0,250	0,143
Consolidación de cargamentos	3,82 (1,62)	0,132	<b>0,617</b>	0,251	0,303
Fórmulas de transporte menos contaminantes	2,26 (1,31)	0,245	<b>0,665</b>	0,189	0,078
Embalajes/contenedores reciclables y/o reutilizables	3,97 (1,41)	0,091	<b>0,620</b>	0,464	0,093
Materiales reciclables para el envasado y empaquetado primario del producto	3,75 (1,45)	0,154	<b>0,606</b>	0,471	0,220
Sistemas de recuperación, reciclado o reutilización de los productos	3,79(1,59)	0,268	<b>0,410</b>	0,355	0,134
Disposición responsable de desechos y residuos	5,34 (1,09)	0,172	0,078	0,153	<b>0,736</b>
Filtros para el control de emisiones y vertidos	4,98 (1,29)	0,329	0,138	0,229	<b>0,754</b>
Reducción del consumo de energía y recursos naturales en las actividades de producción	4,58 (1,29)	0,348	0,326	0,137	<b>0,664</b>
Programación y control enfocado a reducir residuos y optimizar el aprovechamiento de materiales	4,37 (1,23)	0,271	0,316	0,236	<b>0,683</b>
Tecnología/maquinaria más respetuosa con el medioambiente	4,02 (1,43)	0,212	<b>0,574</b>	0,115	<b>0,412</b>
Informe/memoria medioambiental	3,45 (2,00)	<b>0,615</b>	<b>0,494</b>	0,117	0,182
Patrocinio de eventos medioambientales / colaboración con organizaciones ecologistas	2,26 (1,46)	0,349	<b>0,649</b>	0,077	0,066
Argumentos medioambientales en actividades promocionales	3,33 (1,66)	<b>0,457</b>	<b>0,421</b>	0,308	0,160
Información regular sobre gestión medioambiental a clientes e instituciones	3,23 (1,66)	<b>0,548</b>	<b>0,573</b>	0,207	0,236

67,664% varianza explicada por la solución factorial. Rotación ortogonal Varimax

## Análisis

Para la contrastación de H1, relativa a la relación entre la presión medioambiental percibida y la orientación al mercado, se realizaron análisis ANOVA comparando los factores de medida de la presión medioambiental

gubernamental y no gubernamental entre los grupos de alta y baja orientación al mercado. Los resultados se resumen en la Tabla 4.

Tabla 4  
Relación orientación al mercado - presión medioambiental

<i>Grupos</i>	<i>Media</i>	<i>D.T.</i>	<i>ANOVA F</i>	<i>ANOVA Sign.</i>
<i>Presión no gubernamental</i>				
Alta orientación al mercado	0,223	0,101		
Baja orientación al mercado	-0,216	0,105	9,119	0,003
Total	0,004	1,005		
<i>Presión gubernamental</i>				
Alta orientación al mercado	-0,000	1,002		
Baja orientación al mercado	-0,011	1,012	0,005	0,943
Total	-0,006	1,004		

Para la contrastación de H2, relativa a la relación entre la presión medioambiental y la implantación de prácticas medioambientales a través de los distintos niveles de orientación al mercado, se realizaron análisis de regresión múltiple relacionando los factores de medida de prácticas medioambientales como variables dependientes y los factores de medida de presiones medioambientales, la orientación al mercado, y la interacción entre ambos constructos como variables independientes. La Tabla 5 resume los resultados del análisis realizado. Concretamente se estimaron tres modelos para cada variable dependiente: el modelo 1 incluye los factores de presión medioambiental como variables explicativas; el modelo 2 añade la orientación al mercado diferenciando empresas con alta y baja orientación al mercado, y finalmente el modelo 3 incorpora la interacción entre presiones medioambientales y orientación al mercado.

#### 4. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Tabla 4 muestra una relación significativa entre la percepción de presiones de carácter no gubernamental y el grado de orientación al mercado. Las empresas más orientadas al mercado perciben una mayor presión medioambiental. Este resultado es consistente con la hipótesis H1. Un mismo nivel de presión es percibido con mayor intensidad por las empresas más orientadas al mercado. El argumento subyacente es que el énfasis en la generación de inteligencia vinculado a la orientación al mercado implica una mayor sensibilidad a los estímulos del entorno.

Por el contrario, la Tabla 4 no refleja relación alguna entre las presiones de carácter gubernamental y el grado de orientación al mercado. Esta circunstancia conlleva rechazar H1 para la presión originada por los gobiernos y organismos reguladores. No obstante, este resultado no es en absoluto sorprendente. Las presiones gubernamentales son generalmente percibidas como exigencias, y no como oportunidades o amenazas del entorno a tener en cuenta en la planificación estratégica de la empresa. Generalmente se trata de directrices y normativas de obligado cumplimiento. En línea con Henriques y Sardosky (1990), la presión de los agentes reguladores resulta asociada con un comportamiento reactivo en la transformación medioambiental, mientras que

el efecto potenciador de la orientación al mercado se refiere a la sensibilidad de la empresa a las oportunidades y amenazas del entorno como detonantes de un comportamiento medioambiental proactivo.

Tabla 5  
Orientación al mercado y la relación entre presiones y prácticas medioambientales

<i>Dependent Variable</i>	<i>Independent Variables</i>	<i>Modelo 1</i>	<i>Modelo 2</i>	<i>Modelo 3</i>
Prácticas de planificación y organización	Constante	-0.002	-0.174 *	-0.182 *
	Presión no gubernamental	.0144 *	0.103	0.063
	Presión gubernamental	-0.137 *	-0.132 *	-0.137
	Alta orientación al mercado	-	0.337 **	0.337 **
	Interacción alta orientación al mercado x presión no gubernamental	-	-	0.076
	Interacción alta orientación al mercado x presión gubernamental	-	-	0.006
	R <sup>2</sup>	0.040	0.064	0.056
Test F	3.739 **	4.042 ***	2.454 **	
Prácticas de procesos logísticos	Constante	-0.005	-0.124	-0.130
	Presión no gubernamental	.0393 ***	0.371 ***	0.333 ***
	Presión gubernamental	-0.048	-0.051	-0.010
	Alta orientación al mercado	-	0.232 *	0.231
	Interacción alta orientación al mercado x presión no gubernamental	-	-	0.075
	Interacción alta orientación al mercado x presión gubernamental	-	-	-0.089
	R <sup>2</sup>	0.156	0.169	0.172
Test F	16.682 ***	12.034 ***	7.308 ***	
Prácticas de diseño de productos	Constante	-0.002	-0.197 *	-0.210 **
	Presión no gubernamental	0.117	0.085	0.021
	Presión gubernamental	0.039	0.026	-0.002
	Alta orientación al mercado	-	0.393 ***	0.394 ***
	Interacción alta orientación al mercado x presión no gubernamental	-	-	0.119
	Interacción alta orientación al mercado x presión gubernamental	-	-	0.052
	R <sup>2</sup>	0.015	0.054	0.058
Test F	1.372	3.394 **	2.174 *	
Prácticas de procesos productivos internos	Constante	-0.003	-0.205 **	-0.163
	Presión no gubernamental	0.186 **	0.144 *	0.378 ***
	Presión gubernamental	0.057	0.056	-0.010
	Alta orientación al mercado	-	0.408 ***	0.411 ***
	Interacción alta orientación al mercado x presión no gubernamental	-	-	-0.449 ***
	Interacción alta orientación al mercado x presión gubernamental	-	-	0.156
	R <sup>2</sup>	0.037	0.077	0.131
Test F	3.524 **	4.959 ***	5.300 ***	

\*  $p < 0.10$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$ .

El modelo 1 de la Tabla 5 refleja un patrón similar en cuanto a la relación entre la percepción de presiones medioambientales y la implantación de prácticas medioambientales. Solamente la presión no gubernamental está relacionada directa y significativamente con la implantación de distintos tipos de prácticas medioambientales. La presión gubernamental carece de efecto, excepto para las prácticas de planificación y organización, donde se aprecia un efecto negativo con un modesto nivel de significación. Puesto que las medidas utilizadas se centran en

captar el grado de transformación medioambiental voluntaria por parte de las empresas, la reacción a las exigencias de carácter gubernamental no aparece reflejada. Es más, los resultados parecen indicar que las presiones gubernamentales centran la atención de las empresas en posturas reactivas hasta el punto de frenar su desarrollo medioambiental proactivo, al menos en lo que respecta a las prácticas de planificación y organización.

Una mayor percepción de la presión no gubernamental implica una mayor implantación de prácticas medioambientales logísticas, es decir, prácticas relacionadas con los procesos operativos externos, y una mayor implantación de prácticas relativas a los procesos productivos internos, es decir, prácticas relacionadas con los procesos de fabricación. También es destacable, aunque con un menor nivel de significación, la relación positiva con la implantación de prácticas de planificación y organización. Finalmente, no se detecta relación alguna con las prácticas medioambientales centradas en el diseño del producto. Las prácticas medioambientales aparentemente más visibles desde el entorno de la empresa no son las más relacionadas con las presiones generadas por el mismo. Es decir, la respuesta a las presiones percibidas se basa en la transformación medioambiental de los procesos productivos internos antes que en el diseño ecológico de los productos. Esto implica que las presiones inciden más directamente en los efectos nocivos derivados de los procesos de fabricación que en los efectos nocivos derivados del consumo del producto. En cualquier caso, las prácticas operativas externas, que también están relacionadas con el esfuerzo de comunicación de las empresas, constituyen la respuesta más clara a las presiones no gubernamentales.

Este resultado está en línea con investigaciones previas. Henriques y Sardosky (1999) encontraron que el efecto de la presión ejercida por los stakeholders reguladores sobre las empresas con un perfil proactivo es menor que para otros perfiles más reactivos. Buysse y Verbeke (2003) alcanzan un resultado similar en cuanto que no detectan diferencias en cuanto a la importancia dada a los stakeholders reguladores entre empresas líderes en la estrategia medioambiental y empresas reactivas con una estrategia de prevención.

La consideración explícita de la orientación al mercado refleja una fuerte relación con la implantación de prácticas medioambientales. En otras palabras, la orientación al mercado estimula la transformación medioambiental. El modelo 2 en la Tabla 5 permite observar parámetros positivos y significativos (al menos  $p < 0.10$ ), de manera que una alta orientación al mercado conlleva mayor implantación de prácticas medioambientales, especialmente en cuanto a diseño de productos y los procesos productivos internos ( $p < 0.01$ ). En la medida en que los consumidores y stakeholders se han tornado cada vez más comprometidos con el medioambiente, cada vez más 'verdes', parece ser que las empresas orientadas al mercado han reconocido esta situación y han respondido mediante la transformación medioambiental.

Atendiendo a la posible existencia de distintos patrones de respuesta en función del grado de orientación al mercado de las empresas, el modelo 3 de la Tabla 5 permite observar que solamente en el caso de las prácticas operativas internas se detectan diferencias significativas, aunque en sentido opuesto al previsto en la H2. Consecuentemente, los resultados implican el rechazo de H2. La capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno atribuible a la orientación al mercado no se refleja en una respuesta más intensa a las presiones de carácter medioambiental por parte de los *stakeholders*.

No obstante, sí es importante destacar que, a pesar de la ausencia de significatividad, los resultados obtenidos apuntan en la dirección inicialmente prevista para las prácticas de planificación y organización. La relación entre estas presiones y estas prácticas medioambientales tiende a ser más intensa para empresas con alta orientación al mercado. También en el caso de las prácticas medioambientales logísticas o relacionadas con el diseño de los productos, la relación es mayor para las empresas más orientadas al mercado. Por otro lado, la respuesta a las presiones no gubernamentales mediante la implantación prácticas medioambientales en los procesos productivos internos es significativamente mayor para las empresas menos orientadas al mercado. Esto parece indicar que la capacidad de respuesta ligada a la orientación al mercado distrae la atención de las prácticas medioambientales internas, posiblemente por ser menos apreciables por el entorno, que se diluye entre el resto de prácticas medioambientales.

## 5. CONCLUSIONES

En este estudio se ha analizado el papel de la orientación al mercado en la percepción de y la respuesta a las presiones medioambientales generadas en el entorno de la empresa. Las capacidades para identificar las oportunidades y amenazas de entorno y dar una respuesta estratégica coordinada a las mismas hacen prever que la orientación al mercado actúe como una cualidad potenciadora de la percepción de y respuesta a las presiones medioambientales.

El análisis realizado sobre una muestra de empresas industriales españolas permite constatar que las empresas más orientadas al mercado perciben más intensamente las presiones medioambientales no gubernamentales, esto es, aquellas generadas por los *stakeholders* excepto gobiernos y organismos reguladores. Sin embargo, los resultados no demuestran que las empresas más orientadas al mercado tengan una respuesta más intensa a las presiones medioambientales mediante una mayor implantación de prácticas medioambientales. No obstante, los resultados apuntan a que la orientación al mercado pone mayor énfasis en la implantación de prácticas de planificación, de diseño de producto, o de logística frente a las prácticas ligadas a los procesos productivos internos.

Los efectos positivos sobre el desempeño empresarial atribuidos a la orientación al mercado deberían manifestarse en un proceso de dirección estratégica más eficiente basado en la detección y anticipación de las oportunidades del entorno. Los resultados de este estudio constatan que el desarrollo de la estrategia medioambiental de la empresa se beneficia de la capacidad para generar inteligencia en las empresas orientadas al mercado. Esta capacidad deriva en una mayor sensibilidad a las presiones medioambientales de los *stakeholders*. Sin embargo los resultados arrojan dudas sobre si la estrategia medioambiental de la empresa se beneficia de la capacidad de respuesta de las empresas orientadas al mercado.

Una conclusión adicional importante es que la orientación al mercado está fuertemente relacionada con la implantación de prácticas medioambientales. Puesto que los últimos años han estado caracterizados por una

creciente concienciación medioambiental de los consumidores, este resultado implica que la orientación al mercado facilita la adaptación de las empresas a estas nuevas tendencias. La orientación al mercado parece facilitar el reconocimiento de y la respuesta a las nuevas situaciones. Las empresas más orientadas al mercado experimentan una mayor implantación de prácticas medioambientales que las empresas menos orientadas al mercado.

Por tanto, la orientación al mercado facilita el ajuste entre la gestión estratégica y las expectativas de los stakeholders, también en el contexto de la transformación medioambiental. En particular, el énfasis de la orientación al mercado en la rentabilidad a largo plazo parece compatible con la mejora del desempeño medioambiental. Esta investigación sugiere que la orientación al mercado converge hacia una orientación social que conduce al bienestar social en la medida en que los consumidores, y stakeholders en general, reconocen el impacto de la actividad empresarial en dicho bienestar y demandan una actuación responsable al respecto. En otras palabras, la orientación al mercado reduce el conflicto economía-ecología en la medida en que se intensifica el compromiso medioambiental de los stakeholders.

En cualquier caso, el análisis realizado constituye únicamente una primera aproximación al problema. La muestra analizada se limita a tres sectores industriales españoles. Es necesario aportar evidencia empírica adicional en otros contextos y mercados. Además, dado el planteamiento seguido ha tenido carácter exploratorio, sería interesante profundizar en el desarrollo de estudios confirmatorios incorporando medidas más sofisticadas de los constructores estudiados. Por ejemplo, sería interesante el desarrollo de medidas multidimensionales que traten de capturar separadamente las capacidades de generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta atribuidas a la orientación al mercado. Esto permitiría distinguir entre efectos sobre la percepción de la presión medioambiental y efectos sobre la respuesta a la presión medioambiental.

## 6. REFERENCIAS

- Aragón-Correa, J.A. (1998): "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 41 (5), 556-567.
- Alvarez Gil, M.J., Burgos Jiménez, J. y Céspedes Lorente, J.J. (2001): "An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels", *Omega*, 29 (6), 457-471.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000): "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Barnejee, S.B. (2003): "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, 67 (April), 106-122.
- Berry, M.A. y Rondinelli, D.A. (1998): "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", *Academy of Management Executive*, 12 (2), 38-50.
- Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C. y Faruk, A.C. (2001): "The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply", *Production and Operations Management*, 10 (2), 174-189.

- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003): "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453-470.
- Christensen, C. y Bower, J. (1996): "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, 17 (3), 197-218.
- Clarksson, M.B.E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 29 (1), 92-117.
- Connor, T. (1999): "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance", *Strategic Management Journal*, 20, 1157-1163.
- Christmann, P. (2000): "Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", *Academy of Management Journal*, 43 (4), 663-680.
- De Ron, A.J. (1998): "Sustainable Production: The Ultimate Result of a Continuous Improvement", *International Journal of Production Economics*, 56/57 (3), 99-110.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1998a): "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 213-232.
- Deshpande, R. y Farley, J.U. (1998b): "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 237-239.
- Deshpande, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E.Jr. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-27.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996): "Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response", *Journal of Management Studies*, 33 (6), 715-730.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman /Ballinger, Boston.
- Freeman, R.E. y Liedtka, J. (1991): "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach", *Business Horizons*, 34 (4), 92-96.
- González Benito, J. y González-Benito, O. (2005a): "A Study of Motivations for the Environmental Transformation of Companies", *Industrial Marketing Management*, 34, 462-475.
- González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005b): "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations", *Industrial Marketing Management*, 35, 797-829.
- Greenley, G.E. y Foxall, G.R. (1997): "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance", *Journal of Management Studies*, 34 (2), 259-284.
- Greenley, G.E. y Foxall, G.R. (1998): "External moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 15, 51-69.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Handfield, R.B., Walton, S.V., Seegers, L.K. y Melnyk, S.A. (1997): "Green Value Chain Practices in the Furniture Industry", *Journal of Operations Management*, 15 (4), 293-315.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99.



- Hunt, C.B. y Auster, E.R. (1990): "Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap", *Sloan Management Review*, 31 (2), 7-18.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Jennings, P.D. y Zandbergen, P.A. (1995): "Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach", *Academy of Management Review*, 20 (4), 1015-1052.
- Klassen, R.D. y McLaughlin, C.P. (1996): "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, 42 (8), 1199-1214.
- Klassen, R.D. y Whybark, D.C. (1999): "Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies", *Decision Sciences*, 30 (3), 601-631.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Langerak, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.
- Mainieri, T. y Barnett, E.G. (1997): "Green Buying: The Influence of Environmental Concern on Consumer Behavior", *Journal of Social Psychology*, 137 (2), 189-204.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., y Rentz, J.O. (2005): A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58, 1-8.
- Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F. y Marcus, A. (1997): "Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and their Implementation", *California Management Review*, 39 (3), 118-134.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1998): "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 233-236.
- Pelham, A.M. y Wilson, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Porter, M.E. y van der Linde, C. (1995): "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, 73 (5), 120-134.
- Roome, N. (1992): "Developing Environmental Management Systems", *Business Strategy and the Environment*, 1 (1), 11-24.
- Russo, M.V. y Fouts, P.A. (1997): "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Santos, R., Antunes, P., Baptista, G., Mateus, P., y Madruga, L. (en prensa): "Stakeholder participation in the design of environmental policy mixes", *Ecological Economics*.
- Sarkis, J. (2001): "Manufacturing's Role in Corporate Environmental Sustainability: Concerns for the New Millennium", *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5/6), 666-686.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998): "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitive Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, 19 (8), 729-753.

- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1998): "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1999): "Market-Oriented Is More Than Being Customer Led", *Strategic Management Journal*, 20, 1165-1168.
- Stone, G.W. y Wakefield, K.L. (2000): "Eco-orientation: An extension of market orientation in an environmental context", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (3), 21-31.
- Tse, A.C.B.; Sin, L.Y.M.; Yau, O.H.M.; Lee, J.S.Y. y Chow, R. (2003): "Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment", *Journal of Business Research*, 56, 227-239.
- Winsemius, P. y Guntram, U. (1992): "Responding to the Environmental Challenge", *Business Horizons*, 35 (2), 12-20.
- Wu, H. y Dunn, S.C. (1995): "Environmentally Responsible Logistics Systems", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 25 (2), 20-38.