

A "IMAXE ECOLÓXICA": UNHA ESTRATEXIA DIFERENCIADORA DAS PEMES DE CARA Á COMPETITIVIDADE GLOBAL. ALGÚNS TÓPICOS DE DISCUSIÓN

MARÍA ISABEL BLANCO DOPICO / BEATRIZ AIBAR GUZMÁN
JOSÉ MANUEL MASIDE SANFIZ / MARÍA ROSARIO VIDAL LOPO
Departamento de Economía Financeira e Contabilidade
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 14 outubro 1996

Aceptado: 19 maio 1997

Resumo: As características que na actualidade presenta o contorno no que operan as empresas obrigan a estas a formularse como obxectivo prioritario a busca dunha maior competitividade, entendida no sentido de proporcionar unha mellor información entre as características do produto e o seu prezo con respecto ós competidores, mediante a elección da estratexia máis adecuada.

No caso das PEMES, entendemos que esta competitividade debe basearse na diferenciación dos seus produtos ou servizos, coa finalidade de contrarresta-la superioridade que presentan as grandes empresas en factores competitivos clave como o liderato en custos, o poder de negociación cos provedores, a posesión de tecnoloxías productivas, de infraestruturas... En particular, presentamos unha aproximación ó proceso de diferenciación que ten como base unha xestión ambiental e que pode ser levado a cabo polas PEMES.

Nesta liña, o noso traballo céntrase nalgúns propostas baseadas nos cambios no proceso productivo ou no deseño do produto que consideramos máis adecuadas ou factibles para as PEMES: diferenciación polo seguimento ecolóxico e/ou diferenciación a través da obtención de produtos ecolóxicos.

Palabras Clave: Ecoloxía; Estratexia; PEMES; Competitividade; Información.

THE "ENVIRONMENTAL IMAGE": A "PEMES" (SMALL BUSINESSES) DIFFERENTIATING STRATEGY FACING GLOBAL COMPETITIVENESS. SOME DISCUSSION TOPICS

Summary: Nowadays, the characteristics shown by the environment where businesses operate oblige them to formulate as a primary goal the search for a greater competitiveness, being this understood as a way of giving a better information about the characteristics of their product and its price than those given by their competitors, by choosing the most adequate strategy.

In the case of Small Businesses (PEMES) it is understood that such information must be based on the differentiation of their products and services with the aim of counteracting the superiority shown by big businesses in key competitive factors such as leadership in costs, negotiating power with suppliers, the possession of productive technologies, infrastructures... In particular, an approach to the differentiating process which has as a basis an environmental management and that can be carried out by PEMES.

In this way, our work is focused on some proposals based on the changes in the productive process or in product design considered most adequate or feasible for PEMES: Differentiation through ecological follow-up and/or differentiation by obtaining ecological products.

Keywords: Ecology; Strategy; PEMES (Small Businesses); Competitiveness; Information.

INTRODUCCIÓN

As características do actual contorno empresarial (saturación de mercados, maior intensidade e globalización da competencia, acurtamento dos ciclos de vida do produto, intensificación do ritmo de cambio tecnolóxico...) obrigan ás empre-

sas a formular, como obxectivo prioritario para a súa supervivencia, o logro dunha maior competitividade.

As consideracións que seguen encamiñanse a sinalar que, con independencia do tamaño da unidade económica, a competencia empresarial exprésase cada vez menos sobre unha base única (xeralmente o prezo) e cada vez máis en termos de innovación e diferenciación. No caso concreto que nos ocupa, o estudio da competitividade nas PEMES, entendemos que se queremos que a súa estratexia competitiva alcance verdadeiramente o éxito debe basearse non nun anovamento tecnolóxico en sentido tradicional, senón nunha combinación de innovación de produtos, procesos e xestión que terá en conta as circunstancias de seu de cada industria en particular. Neste sentido, e coa finalidade de contrarrestar a superioridade que presentan as grandes empresas en factores competitivos clave como o liderato en custos, o poder de negociación cos provedores, a posesión de tecnoloxías productivas, de infraestructuras, etc., o noso traballo propón unha xestión baseada nunha particular diferenciación de produtos ou servizos que ten como base unha xestión ambiental máis adecuada, analizada tanto dende o punto de vista do deseño do proceso como do produto.

O VALOR COMO OBXECTIVO: APRENDIZAXE ORGANIZATIVA COMO MODIFICADORA DE COMPORTAMENTOS

A diversidade de novas situacións, derivadas do actual contexto empresarial que deben ser xestionadas como unha oportunidade para engadirlle valor real á organización, evidencia a necesidade de análise e eleccións moi diferenciadas e, en consecuencia, o feito de que a reflexión estratéxica asuma un importante lugar para a xestión de calquera tipo de empresa, con independencia da natureza da súa actividade, características, tamaño e sensibilidade para os cambios tecnolóxicos e de mercado.

Neste contexto, o valor do produto converteuse nun concepto básico que cómpre determinar. A consideración de que este valor non é establecido pola empresa senón polo cliente, a través de elementos como innovación, calidade, clases, servizo posvenda, etc., xunto coa constatación de que unha das características máis marcadas do mercado actual é a esixencia por parte da demanda de calidade e personalización dos produtos implican que unha xestión adecuada en prol do logro da competitividade e, xa que logo, da excelencia empresarial supoña, en primeiro lugar, a identificación das características que constitúen o valor do produto que subministra a empresa e a formulación dos obxectivos empresariais en liña co mantemento dese valor. En segundo lugar, supón a busca e consecución da necesaria flexibilidade de fabricación¹, como condición previa para alcanza-la adaptabili-

¹ Concepto que, para Bucki e Pesqueux (1992), divídese ou clasifícase na flexibilidade en termos de volume, á que denominan "flexibilidade operativa", e a flexibilidade en termos de produtos, cualificada como "flexibilidade estratéxica", e que corresponde á facultade de aceptar as modificacións ou as evolucións de concepción dos produtos.

dade do produto ás necesidades do cliente e ás posibles modificacións derivadas da actuación entre competidores².

Trátase, fundamentalmente, de busca-la satisfacción do cliente³, optimizando os factores en función dos cales o mercado xulga o produto que lle ofrece a empresa mediante a aliñación dos esforzos de mellora da empresa en relación coas prioridades dos seus clientes. En consecuencia, a busca da satisfacción do cliente implica o desenvolvemento na empresa dunha cultura corporativa que acentúe a proximidade ó destinatario último dos produtos e servicios da empresa pero, ademais, e dado que existe unha clara diferenza entre a simple satisfacción das necesidades dos clientes e o facelo de xeito rendible, proporciónalle á empresa unha proposta estratéxica para planifica-la súa actuación, refina-los seus produtos e mellora-lo servicio.

Pero tamén é certo que calquera actuación encamiñada á consecución da devandita proposta estratéxica esixe unha aceleración do proceso de aprendizaxe organizativa⁴, de busca e construción de consenso e, polo tanto, de facilita-lo cambio; de aí a necesidade de recalca-la importancia da implicación de tódolos departamentos e do persoal da empresa neste proceso.

Os *adequados sistemas de información*, a *experiencia no deseño da organización* (co conseguinte coñecemento técnico acerca de cómo analizar, modificar e estimula-lo comportamento de sistemas humanos complexos) e a *optimización do tempo de resposta ós cambios no contorno externo* (que implica o entendemento dos cambios e a adaptación das crenzas e comportamentos para que sexan compatibles con eses cambios) serán importantes instrumentos para facilita-la aprendizaxe e, polo tanto, o logro do valor a través do achegamento ás necesidades do cliente.

POLÍTICA DE PRODUCTOS

En liña co obxectivo prioritario manifestado no epígrafe anterior —a busca do valor do produto— a política de produtos implica a adopción, posta en práctica e control de decisións que afectan á combinación (actual e futura) ofertada deles e á forma na que se dirixen cara á consecución dos obxectivos previstos pola empresa nos seus distintos ámbitos de actuación.

Parece evidente que as necesidades do mercado e o seu grao de concorrencia delimitan as características ás que debe responde-lo produto, así como os pro-

² Neste sentido, destacaremos que a consecución dunha estreita relación entre as fases de concepción e fabricación permite unha percepción máis fácil dos problemas técnicos, unha mellora da calidade do produto final e unha introdución máis rápida no mercado.

³ Que debe ser entendida como un proceso continuo de avaliación das necesidades dos clientes e de mellora da capacidade da empresa para satisfacelas.

⁴ Para Stata (1989), este concepto, considerado como un proceso polo que os individuos obteñen novos coñecementos e ideas e modifican o seu comportamento e accións, pode verse como o principal proceso polo que se dá o anovamento de xestión.

ductos similares cos que vai concorrer. Xa que logo, a política de produtos da empresa determina o sistema seleccionado para aborda-lo mercado co produto ou servizo e pon en evidencia a súa dimensión estratéxica ó se orientar cara a un segmento de mercado e de produto.

A articulación desta estratexia competitiva realízase tomando como base as funcións ou actividades nas que, comparativamente, é mellor a súa competencia actual e potencial (puntos fortes)⁵.

Estas vantaxes competitivas⁶ poden deberse tanto á especialización como á elaboración dun produto propio, á tecnoloxía ou ós procesos de carácter intensivo no traballo, o que levaría a potenciar para os distintos casos citados, respectivamente, a *eficacia organizativa* (busca da eficacia do proceso productivo, política de investimentos, oferta continua de innovacións, etc., optando polo liderato en custos ou por unha estratexia diferenciadora analítica), a *función comercial* (campañas publicitarias, estudos de mercado, desenvolvemento de estratexias comerciais, etc., dirixidas á consecución de estratexias de diferenciación, de prospección ou de novas estratexias comerciais), o *estudio e a concepción* (análise científica de novos métodos, interese polas innovacións, etc., optando pola diferenciación da innovación ou a estratexia-prospección), a *función productiva* e, en particular, a *xestión da man de obra* (liderato en custos e estratexia en función do servizo)⁷.

Concretamente, parece evidente a importancia dos procesos de concepción do produto e do desenvolvemento do proceso, o que require unha maior atención tanto da forma do produto e da súa materialización (influenciada por distintas consideracións e actividades que teñen en común o feito de engadirlle valor ó produto), mediante o esforzo en investigación e desenvolvemento, como da demanda dos clientes á que debe responde-la empresa⁸.

En relación co primeiro punto de interese —*deseño do produto*— destacarémo-lo seu carácter proactivo: para explora-las oportunidades adecuadamente, debe comprende-la súa identificación derivadas dos cambios⁹ nas necesidades e preferencias dos consumidores; isto supón a consideración, fundamentalmente, das seguintes dimensións estratéxicas: 1) As prestacións (obxectivas e subxectivas) que o produto ofrece; 2) As peculiaridades que presenta, complemento ó funcionamento básico do produto ou do servizo, que comprenden atributos de carácter

⁵ Factores como recursos, coñecementos, infraestruturas, etc. esixen unha atención continua para o mantemento, en termos absolutos, da competitividade en relación cos concorrentes.

⁶ Que para Zahra e Das (1993) deben ter tres calidades: capacidade para permitirle á empresa obter vantaxes, non ser facilmente imitables e ter unha eficacia significativa.

⁷ Para a análise da relación actividade-función estratéxica dominante na política de produtos, véxase Blanco Dopico e Gago Rodríguez (1995).

⁸ Dado que a innovación debe partir dunha comprensión clara das necesidades dos usuarios, completada co adecuado proceso de aprendizaxe.

⁹ Debidos á variación ó longo do tempo da concepción de valores, das actitudes e da sensibilidade a determinadas motivacións.

obxectivo e susceptibles de medición¹⁰; 3) A fiabilidade do seu funcionamento; 4) A conformidade coas especificacións (grao en que o deseño e as características funcionais dun produto cumpren as normas establecidas); 5) A durabilidade (entendida como vida útil); 6) Os servizos que incorpora (rapidez, cortesía, competencia no traballo, facilidade de reparación...); 7) A estética (valoración persoal que reflicte as preferencias subxectivas dun determinado individuo); 8) A calidade percibida e 9) O prezo.

En consecuencia, supón as seguintes fases e tarefas: selección dun determinado segmento de mercado como obxectivo, análise dos atributos que constitúen unha preocupación xeral para ese segmento e a súa agrupación en conxuntos, medición da importancia relativa de cada un deles e, finalmente, a determinación de en qué dimensións pode competir a empresa para satisfacer os atributos como forma de actuación sobre elas.

En relación co *deseño do proceso*, teremos en conta que as vantaxes competitivas (sexan por custos ou por diferenciación) que unha empresa pode obter están en función da súa cadea de valor. Cada actividade ten efectos no custo que determinan as fontes potenciais dunha vantaxe en custos e, igualmente, a capacidade dunha empresa para diferenciarse pode derivar da contribución de cada actividade na súa cadea de valor en pro da satisfacción das necesidades do cliente. Evidentemente, as actividades que supoñan unha parte importante do custo ou as que presenten un papel crítico na diferenciación son as que merecen unha análise máis polo miúdo.

Non obstante, as anteriores consideracións non poden facernos esquecer a necesidade dunha análise correlativa da competencia técnica e productiva da empresa nos aspectos tecnolóxico e organizativo¹¹.

INNOVACIÓN E DIFERENCIACIÓN NAS PEMES: XESTIÓN, OBXECTIVOS E POLÍTICAS AMBIENTAIS

A investigación tecnolóxica, que ten como consecuencia a innovación, debe contribuír á xestión do cambio e da diversidade, o que presupón unha estreita colaboración das competencias en técnicas de mercado cos coñecementos científicos e a habilidade técnica. É obvio que unha empresa que poida lanzar novos produtos antes cós seus competidores goza dunha gran vantaxe con respecto a estes. Sen embargo, a obtención desta vantaxe require un considerable esforzo, xa que para lograla non só é necesario coñecer a fondo a dinámica competitiva do mercado e

¹⁰ Polo que son as necesidades individuais obxectivas, e non os prexuízos, as que deben converterse en diferenzas cualitativas.

¹¹ É necesario volver destaca-la natureza estratéxica da función de deseño, a importancia do proceso de aprendizaxe organizativa e do sistema de información empresarial, a existencia de implicación persoal e operativa entre as distintas unidades organizativas e a busca de coherencia entre o sistema de deseño e a estratexia, estrutura e cultura empresarial.

as súas características, as novas e potenciais tecnoloxías, as necesidades insatisfeitas ou imprevistas dos consumidores, etc., en definitiva, entende-la innovación, senón que, ademais, é preciso dispoñer dos recursos necesarios para canalizalos esforzos innovadores cara a ideas que verdadeiramente resulten rendibles.

Por outro lado, a saída ó mercado dun produto innovador está chea de incógnitas, incerteza e riscos, ó tempo que está asociada a altos custos e frecuentes baixas. Igualmente, enfrontarase coa resposta dos competidores: o éxito do lanzamento dun produto nun novo campo supón que outras empresas se introduzan nel, o que leva á innovadora a ter que comparti-lo novo mercado con outras empresas que, ás veces, poderán ofrecer melloras no produto a prezos máis baixos.

Polo tanto, e aínda que a innovación é unha potencial fonte de vantaxes competitivas, consideramos que as dificultades que entraña (custosa, incerta e difícil de soste) fan que sexa difícil de levar a cabo polas PEMES, ó esixir unha posición de liderato en custos que lle permita á empresa cambia-la base da competencia na súa industria e forza-los competidores a axustarse e responder.

Nesta liña de razoamento, entendemos que unha estratexia competitiva que eliminara ou reducira as desvantaxes iniciais propias deste tipo de empresa podería basearse na diferenciación dos seus produtos ou servicios coa finalidade de contrarresta-la superioridade que presentan as grandes empresas en factores competitivos claves como o liderato en custos, o poder de negociación cos competidores, a posesión de tecnoloxías productivas, infraestructuras, etc. En definitiva, trátase de resaltar algún trazo distintivo, de forma que a empresa en xeral, ou o seu produto en particular, sexan percibidos como diferentes e mellores por algún grupo de consumidores.

Partindo da idea de que moitas veces os compradores valoran máis o que un produto significa para eles, as connotacións que perciben, cós progresos técnicos que incorpora e considerando o papel activo e a responsabilidade que a sociedade demanda das empresas na protección do medio natural, formulamos un cambio estratéxico para as PEMES que supoña unha nova forma de diferenciación que teña como base unha xestión ambiental máis adecuada tanto dende o punto de vista do deseño do proceso como do produto ou de ambos á vez¹².

En concreto, a consideración dentro da planificación estratéxica das PEMES do binomio produto-proceso ofrece unha nova concepción da empresa e das súas vantaxes competitivas. Ademais, as análises realizadas tendo en conta, á vez, ámbalas dúas dimensións (productos e procesos) poden afectar á forma na que a empresa define o seu produto e na que lle permite unha visión máis precisa do que realmente constitúe a súa competencia diferencial, así como centra-la súa atención nun número limitado de decisións e alternativas.

¹² Como indica Gorb (1990), existen distintas implicacións do deseño: *deseño do produto* (determinante na innovación e na taxa de penetración en cada sector, na calidade e, por último, na coordinación, simplificación e promoción dunha gama de produtos), *deseño do contorno* (que axuda a determinar cómo e ónde investir e cómo xestiona-los investimentos), o *deseño dos sistemas de información* (tanto de comunicación externa como interna) e o *deseño da identidade da empresa* (estreitamente ligado á estratexia da organización).

A proposta que realizamos, analizada máis polo miúdo nos seguintes apartados, é, como todo cambio estratéxico, crítica para a maioría das firmas: a formulación de novas estratexias pode non ser difícil, pero si o é levalas á práctica.

Por iso considerámo-la súa introducción de maneira escalonada, como un modelo de aprendizaxe organizativa dunha metodoloxía de xestión que permita a mellora e o cambio, creando estruturas e equipos que, aumentando a cooperación e a comunicación, supoñan dentro da organización a consideración dunha serie de decisións e accións encamiñadas ó estudio de novos servizos e produtos "ecolóxicos". Deste xeito, facilítase a rapidez no coñecemento da reacción do cliente, a decisión sobre qué produto ou servizo eliminar, mellorar ou desenvolver de forma adicional. Todo iso sen esquecer que as dimensións estratéxicas teñen unha forte dimensión política e que o cambio estratéxico é sempre un proceso cultural¹³ no que a súa dirección implica a planificación, discusión, proba, adaptación e elaboración de plans continxentes, o cálculo de novas estratexias de cambio cultural, a consideración dunha instrumentación parcial e a análise da historia e mitos da empresa, tarefas todas elas nas que a información de xestión se revela como fundamental.

Desta forma lográrase cubri-las novas necesidades manifestadas por un sector emerxente do mercado, consecuencia da aparición duns consumidores preocupados pola deterioración do medio e pola xestión adecuada dos recursos naturais na liña de crecemento sostido. A eles irá dirixida unha nova produción caracterizada por produtos "ecolóxicos", por formas e maneiras de produción "ecolóxicas" ou pola combinación entrámbalas dúas. En definitiva, trátase de identifica-la empresa, de defini-la súa produción co *selo* dunha cultura ecolóxica que lle interesa, cada vez máis, a un sector do mercado e que pode exportarse e dar lugar a unha nova mentalidade e forma de actuar das empresas, o que provocará a súa diferenciación e, como consecuencia, unha posible vantaxe competitiva.

FACTORES PARA CONSIDERAR DE CARA Á ADOPCIÓN DUNHA ESTRATEXIA AMBIENTAL

Unha cuestión previa á formulación por parte da empresa da estratexia ambiental (consideración dalgúñas variables ambientais de cara a conseguir factores diferenciadores que lle permitan alcanzar algún tipo de vantaxe competitiva) é a análise das ameazas e oportunidades que a súa relación co medio natural supón actualmente, ou pode supoñer nun futuro para a empresa.

¹³ A dirección da empresa necesita coñecer os seus compromisos no proceso de cambio e cáles dos seus directivos poden promover cambios estratéxicos, establecendo o seu comportamento como un "rol modelo", por canto os subordinados estudian a estratexia da organización a través das observacións das accións dos seus superiores e tenden a axustar os seus comportamentos e traballos prioritarios a eles. Os valores e cultura dunha organización teñen un impacto significativo no proceso de aprendizaxe e na efectividade da adaptación e o cambio na empresa.

A realización desa análise implica dispoñer dun conxunto de datos internos e externos actualizados e postos ó día de maneira continua, cun contido e finalidade que expresamos de seguido.

♦ *Información do ámbito interno: A súa finalidade principal é permitirlles ós administradores da empresa coñece-lo seu perfil e o seu impacto ambiental. O Regulamento (CEE) núm. 880/92 do Consello, de 23 de marzo de 1992, relativo a un sistema comunitario de concesión de etiqueta ecolóxica propón a denominada "matriz de valoración indicativa" que terá a forma que se recolle a continuación:*

<i>Matriz de valoración indicativa</i>					
<i>Aspectos ambientais</i>	<i>Ciclo de vida do produto</i>				
	<i>Fase previa á produción</i>	<i>Producción</i>	<i>Distribución (incluída a embalaxe)</i>	<i>Utilización</i>	<i>Eliminación</i>
Importancia dos residuos					
Contaminación e degradación do solo					
Contaminación da auga					
Contaminación atmosférica					
Ruído					
Consumo de enerxía					
Consumo de recursos naturais					
Repercusións nos ecosistemas					

Esta matriz, que en principio avaliaría o impacto ambiental de cada produto durante o seu ciclo de vida, podería ser aplicable a unha análise do impacto ambiental global causado pola empresa e serviría nun primeiro momento para poñer de manifesto as áreas ou problemas clave na empresa e, posteriormente, no caso de considerarse necesario, permitiría entrar nunha descrición máis polo miúdo e na cuantificación en termos físicos desas áreas críticas.

Con esta mesma preocupación, e coa intención final de lograr unha adecuada e rendible política ambiental, o Regulamento CEE 1836/93 do Consello, de 29 de xuño de 1993, no que se trata a adhesión das empresas do sector industrial a un sistema voluntario de xestión e auditoría ambientais mediante o establecemento e aplicación por parte das empresas de políticas, programas e sistemas de xestión ambiental en relación cos seus centros de produción, resalta a avaliación sistemática, obxectiva e periódica do rendemento deses elementos e a información ó público acerca do comportamento nesta materia.

Neste sentido, poden destacarse como importantes instrumentos, dende o punto de vista da xestión ambiental, tanto a *avaliación do impacto ambiental* (EIA), que permite a identificación, predicción e prevención dos efectos ambientais de determinadas accións, plans, programas e proxectos, como as *auditorías ambientais* que, partindo dunha análise previa que identifica o problema, a conseguinte mos-

traxe e auditorías ambientais (de carácter técnico, enerxético, legal, de seguridade e hixiene, económica-financeira, administrativo-ambiental), permiten chegar a un informe con recomendacións finais.

A obtención de informacións deste tipo pode ser utilizada para distintos obxectivos:

- Valora-los puntos fortes e débiles da empresa dende un punto de vista ambiental¹⁴.
- Marcar obxectivos¹⁵ e avaliar en qué medida se van conseguindo.
- Analizar aquelas áreas que poden ser obxecto dalgún tipo de mellora e diferenciación en relación cos competidores de cara á obter unha vantaxe competitiva.

A consecución dos anteriores puntos suporía a posibilidade de alcanzar o que, entendemos, podería se-lo obxectivo xeral perseguido pola empresa: formula-las bases dunha nova xestión ambiental da empresa que trate de orientala cara a unha mellora no proceso, cara a planificación do produto ou cara unha combinación de entrámbolos dous elementos.

♦ *Información do ámbito externo, relacionada co mercado en xeral, que permita á empresa responder adecuadamente á demanda do contorno.* Anque neste grupo podería ser obxecto de estudio un número considerable de variables, dado o obxectivo central deste traballo, centraremos basicamente en tres: os clientes, os competidores e a lexislación en materia ambiental.

1) *Clientes:* En primeiro lugar, a empresa avaliará a existencia de mercados emerxentes nos que podería gañar unha certa cota de mercado mediante a diferenciación por variables ambientais, en concreto a través da obtención dunha *imaxe ecolóxica* e/ou o lanzamento dun produto con características ecolóxicas.

Como forma de comprender e estima-la posible evolución das variables ambientais e preve-las reaccións do mercado e, en particular, dos clientes, a empresa debería avalia-la demanda de carácter ecolóxico doutros produtos e noutros mercados (nacionais e internacionais). Entre as cuestións que deberían formularse de maneira máis concreta destacamos:

- a) ¿É posible que os clientes actuais da empresa valoren unha imaxe ecolóxica desta ou un produto con carácter ecolóxico?

¹⁴ Grao de cumprimento no que se atopa, en relación coa lexislación que lle afecta, riscos derivados da súa responsabilidade xurídica, problemas derivados do actual proceso de produción, delimitación de áreas de risco potencial neste proceso...

¹⁵ A través do deseño das liñas de acción idóneas en relación cos puntos analizados na fase anterior: adaptacións necesarias tanto no aspecto técnico (productos, procesos, factores...) como no financeiro, organizativo (identificando responsables, funcións e nivel de decisión) ou de seguridade.

- b) ¿Existe un grupo de clientes actuais ou potenciais cunhas demandas que se vexan insatisfeitas?
- c) ¿É posible despertar unha conciencia ecolóxica nalgún grupo de consumidores para, posteriormente, cubri-la demanda realizada por eles¹⁶?

Este tipo de información podería obterse a través da lectura de publicacións máis ou menos especializadas nestes temas, da colaboración obtida a través de diferentes asociacións ou organismos: confederacións de empresarios, cámaras de comercio, asociacións do sector¹⁷ e, de cara a unha aproximación ó caso concreto da empresa, a través do coñecemento das peticións dos seus clientes e da observación das súas actitudes ante este tipo de variables, recollidas mediante algún tipo de cuestionario.

Con independencia disto, a empresa debería tamén estar atenta ás diversas presións que poden exercer algún tipo de influencia e, así, cambia-la actitude ou o perfil dos clientes (actuais ou potenciais) da empresa, atenta á difusión crecente acerca de problemas e movementos ecolóxicos, á percepción dunha alarma social xeneralizada sobre certo tipo de cuestións, etc.

- 2) *Competidores*: Trataríase, neste caso, de analiza-las alternativas de produtos que existen actualmente fronte ó presentado pola empresa, para observar en qué medida esas marcas e, polo tanto, as empresas competidoras, incorporan atributos que os seus clientes poden percibir como acordes coa conservación do medio natural. Esta avaliación é importante para a empresa como punto de partida no estudio da súa competitividade ó informarlal sobre se estaría en disposición de diferenciarse realmente con respecto ós seus competidores ou, incluso, se se podería ver obrigada a incluír variables ambientais simplemente para non perder parte da súa cota de mercado¹⁸.
- 3) *Lexislación*: A empresa debe coñecer non só as esixencias legais formuladas en materia ambiental, senón, tamén, aquelas que poden formularse nun futuro próximo; de feito, nalgúns casos, a adopción dunha estratexia ecolóxica non suporá máis có anticipo a un cambio imposto posteriormente pola lexislación. Aínda que as normas, ou a actuación xeral, das diferentes administracións públicas serán percibidas, ás veces, como unha ameaza, tamén deberán considerarse e avaliarse os mecanismos que os organismos públicos poñen a disposición das empresas para fomentar un funcionamento máis acorde co mantemento do medio natural. Nesta liña, pódense menciona-las subvencións concedidas ás empresas para efectuaren investimentos en capital relacionados coa implantación dunha tecnoloxía limpa, algún tipo de exención fiscal, os mecanismos or-

¹⁶ Á hora de avaliar estas alternativas é necesario ter en conta a imposibilidade de illar unha única variable caracterizadora do produto, respecto á visión global que del teñen os consumidores. Por iso, as respostas a estas preguntas dependerán doutras variables coma o prezo, a marca, a calidade do produto, etc.

¹⁷ Neste sentido pódese recorrer a distintas fontes de información para a toma de decisións estratéxicas en relación ás PEMES (Blanco Dopico, 1994).

¹⁸ De tódalas formas, e como xa indicamos, o proceso implica un risco importante, xa que algúns competidores poden ter aproveitado este tipo de ideas sen que a organización implicada teña coñecemento diso.

ganizados para o recoñecemento e publicidade dunha calidade ambiental na produción dunha entidade, etc.

UNHA PROPOSTA DE DIFERENCIACIÓN SOBRE A BASE DE FACTORES AMBIENTAIS PARA AS PEMES

Unha vez que a empresa coñeza cáál é a súa situación e o posible interese da implantación dunha estratexia diferenciadora no medio natural, terá que avalia-las alternativas existentes para levala a cabo e considera-las vantaxes e inconvenientes inherentes a elas. Nesta liña, o noso traballo centrarase nalgunhas propostas baseadas nos cambios no proceso productivo ou no deseño do produto que consideramos máis adecuadas ou factibles para as PEMES, de cara a unha primeira aproximación delas a estes temas e partindo dunha consideración primordial: *as apostas en favor do medio natural non deben ser patrimonio exclusivo dos grandes grupos*, situación que, en moitos casos, se produce porque as PEMES non dispoñen nin do tempo, nin da información, nin dos medios financeiros para levalas a cabo; por iso, propoñemos dous tipos de estratexias diferentes que, ó noso xuízo, poden ser acometidas polas PEMES ó non estar directamente relacionadas cos factores limitativos citados.

DIFERENCIACIÓN POLO SEGUIMENTO DUN PROCESO ECOLÓXICO

Á hora de afrontar este tipo de estratexias ou opcións que lle permitan á empresa diferenciarse dos seus competidores, os promotores destes cambios deben coñecer-lo aspecto ambiental de tódalas fases que constitúen o proceso productivo, para o cal unha primeira aproximación podería ser obtida de acordo coa información elaborada na etapa anterior.

Como en todo proceso de toma de decisións, debemos partir da definición do problema e, no noso caso, ademais, da delimitación do campo obxecto de estudo. Este poderá consistir nunha parte ou partes do proceso productivo, consideradas especialmente daniñas dende o punto de vista ambiental, ou no proceso productivo na súa globalidade.

Aínda que nun principio a primeira das opcións podería ter un desenvolvemento máis sinxelo en relación cos investimentos que hai que realizar, formación de persoal, etc., pódese caer no perigo de que non constituía máis ca unha solución parcial e incompleta con inconsistencias respecto ó resto do proceso, ó tempo que se susciten problemas de aceptación por parte da organización e que, polo tanto, resulte insuficiente para o logro dunha estratexia diferenciadora.

Por iso, optamos pola segunda alternativa, por canto, baixo o noso punto de vista, a introducción de modificacións de maior ou menor importancia, que cambien a concepción do proceso na súa globalidade e, en xeral, a forma de funcionamento da empresa, poden ser máis adecuadas de cara á consecución dunha imaxe ecolóxica.

Correntemente, os cambios no proceso productivo irán na liña de lograr unha maior eficiencia ambiental, tanto pola vía dun control sobre os *inputs* utilizados como polas repercusións ambientais dos *outputs* ós que dará lugar a actividade productiva. Estes cambios deberán ser valorados en relación cos índices de tolerancia e/ou referencias individualizadas para cada tipo de proceso productivo.

Unha vez deseñadas as liñas de actuación xeral, deben ser concretadas actuacións específicas sobre áreas concretas:

◆ En relación coa *utilización de recursos*: A empresa deberá establecer unha xerarquización deles no que prime ou lle dea prioridade ó consumo daqueles *inputs* que teñan unha menor incidencia no medio, na liña da conservación dos recursos naturais existentes e/ou na minimización das emisións e residuos derivados da actividade.

A posta en marcha desta política será tanto no ámbito interno, se é a propia empresa a que realiza a explotación e aprovisionamento dos recursos, como externo, mediante unha xestión de aprovisionamento que implica requisitos ou esixencias nesta liña como base da relación cos seus subministradores. En todo caso, a entidade deberá avalia-la utilidade destas políticas para dota-lo seu proceso e/ou o seu produto cunha imaxe ecolóxica que utilizará de cara á súa diferenciación. Como exemplo, podemos menciona-lo caso dunha explotación agrícola que opte pola utilización dos fertilizantes naturais fronte ós químicos.

◆ En relación coa *producción*: Aínda que as melloras ou principais cambios poderían vir dados pola adopción de novas tecnoloxías, sobre todo en empresas industriais, existen outras posibilidades alternativas relativas ás formas de produción, ou ó deseño do proceso, que poden axudar á empresa a conseguir esa imaxe ecolóxica.

A incorporación de novas tecnoloxías, como se indicou con anterioridade, será en moitos casos de difícil aplicación por parte das PEMES, debido ó elevado volume de investimento que supoñen, a falta dunha tecnoloxía "limpa" que se adapte ás necesidades da empresa ou o risco derivado da posibilidade de que exista outro tipo de tecnoloxías que converta o noso investimento en obsoleto e, polo tanto, non-rendible nun curto período de tempo.

Por iso é necesario destacar que *a consecución dunha imaxe ecolóxica non ten por qué vir dada pola implantación dunha nova e custosa tecnoloxía, senón que pode derivarse de cambios nas formas de produción que, nalgúns sectores, como a agricultura, à pesca ou a alimentación, poden supoñe-la volta a unha forma de actuación máis tradicional e benigna dende un punto de vista ambiental*; por exemplo: o emprego de artes de pesca tradicionais máis selectivas en canto ó tamaño e tipo das capturas. Aínda que algúns destes tipos de tecnoloxías poden implicar maiores custos para a empresa, estes, probablemente, poden recaer sobre

unha clientela disposta a pagar un produto ou unha actuación máis ecolóxica da empresa¹⁹.

- a) O *deseño dun proceso productivo e a implantación entre os traballadores* dunha filosofía que conduza a unha mellora na utilización dos recursos naturais e enerxéticos, así como a minimiza-los residuos.
Esta ideoloxía podería transformarse nunha filosofía corporativa extensible a toda a organización: utilización de papel reciclado, moderación no consumo de enerxía e auga e configurar unha cultura empresarial ecolóxica.
- b) A *reutilización ou o reciclado* de calquera tipo de elemento utilizado ou xerado polo proceso productivo.
- c) O *tratamento dos refugallos ou das emisións* á terra, auga e aire, tratando de reducilos mediante a utilización de diferentes tecnoloxías²⁰.

DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DA OBTENCIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓXICOS

Anque un *ecoproducto* pode definirse como aquel que respecta o medio en todas as fases do seu ciclo de vida, a empresa pode formularse dúas alternativas de cara á consecución dun produto con imaxe ecolóxica.

- 1) *En relación cós produtos xa existentes*: Aínda que, en xeral, será difícil lograr esta cualificación para eles se non cumpren os requirimentos ecolóxicos actuais reflectidos pola demanda e pola aparición de novos produtos ecolóxicos dos seus competidores, si debería analizarse a viabilidade de recorrer a un redeseño ou redefinición do produto e, se é o caso, do proceso que permita engadir algún tipo de atributo ecolóxico nalgunha das fases do seu ciclo de vida ou, en todo caso, de eliminar algunha características del que impedisese a súa percepción por parte dos consumidores como ecolóxico.
- 2) *Lanzamento dun novo produto xa concibido como ecolóxico*: Neste caso, as áreas de análise de maior relevancia, xa que nelas se centrará a toma de decisións, serán:
 - A concepción e o deseño do produto, de cara a que se satisfagan as necesidades dos potenciais clientes, aspectos estes intimamente relacionados co proceso productivo e cos *inputs* utilizados pola empresa.
 - A súa distribución, analizando fundamentalmente os envases e embalaxes, o transporte do produto e, nalgúns casos, a elección dun centro ou sistema de distribución ou comercialización máis axeitado para as características do produto e que busque o reforzo da súa imaxe ecolóxica.

¹⁹ En calquera caso, esta actuación será obxecto dunha análise polo miúdo dos custos e ingresos diferenciais, o que implicará a elaboración dun sistema pertinente de información.

²⁰ Aínda que o deseño do proceso productivo vaia dirixido a tratar de minimizar cuantitativamente eses residuos e a reducir ó máximo posible a súa toxicidade ou a alteración que producen sobre o medio, a empresa pode buscar un tratamento adicional para eses refugallos na liña de seguir minimizando o seu impacto ambiental.

- A utilización do produto polos consumidores. A empresa terá que estudar en qué medida pode controlar e reduci-lo impacto ambiental derivado do uso que os clientes fagan do produto e a súa eliminación final cando sexa inservible²¹.

Á MANEIRA DE CONCLUSIÓN: A DIFUSIÓN DA IMAXE ECOLÓXICA DE CARA Á CONSECUCCIÓN DUNHA VANTAXE COMPETITIVA

A difusión da imaxe ecolóxica da empresa debe efectuarse en dúas direccións:

- Dentro da organización, para conseguir así que a estratexia poida desenvolverse de forma máis rápida e con maiores posibilidades de éxito.
- No exterior, tratando de convencer ó mercado de que as súas prácticas e/ou os seus produtos non estragan o ambiente, logrando así a vantaxe competitiva marcada como obxectivo.

Como unha forma de reforza-la actuación seguida pola empresa, materializada nas políticas e accións recollidas anteriormente, e conseguir unha adecuada implantación delas, a aprendizaxe organizativa permitirá a difusión e existencia *na organización dun conxunto de valores acordes cos obxectivos derivados da estratexia ambiental*. Trataríase de que en calquera das partes que conforman a empresa e en todo tipo de decisións fosen consideradas, na forma e contido adecuado, variables ambientais, para así logra-la sensibilización da organización ante este tipo de cambios. Este sería un primeiro paso de cara á consecución dunha filosofía de funcionamento acorde coa conservación do contorno natural que facilite o desenvolvemento da estratexia ambiental formulada pola empresa, e conforme ó inicio dunha cultura organizativa máis adecuada coa difusión da imaxe ecolóxica.

A *canalización dunha imaxe ecolóxica cara ó exterior* pode levarse a cabo a través de mecanismos que, aínda que de aplicación voluntaria, foran establecidos nalgún tipo de lexislación como poden ser: a *ecoetiqueta* (Regulamento 880/92, de 23 de marzo, relativo ó sistema comunitario de concesión de etiqueta ecolóxica: logotipo concedido a algúns produtos "con repercusións reducidas no medio"), o recoñecemento e publicidade a través dun rexistro sobre a existencia na empresa dun sistema de xestión ambiental, a través de fórmulas xa fixadas no mercado (distintivos concedidos a certos produtos, premios á xestión ecolóxica) e/ou a través de procedementos establecidos pola empresa: publicidade nos distintos medios, signos externos ou información ambiental no etiquetado ou no envase dos produtos, etc.

²¹ Circunstancias intimamente relacionadas coas etapas de reciclado e reutilización do ciclo de vida dun produto.

Ademais, é necesario resalta-la importancia que o sistema de información de xestión pode desenvolver na difusión desta imaxe ecolóxica, servindo como base para o desenvolvemento da cultura ambiental e como vehículo para a comunicación cos diferentes usuarios externos sobre a realidade empresarial que, baixo as novas estratexias formuladas, incorpora matices de tipo ecolóxico.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO DOPICO, I. (1994): "A información estratéxica, instrumento esencial para a competitividade das pequenas e medianas empresas", *Revista Galega de Economía*, vol. 3, núm. 1, pp. 9-22.
- BLANCO DOPICO, I.; GAGO RODRÍGUEZ, S. (1995): "Componentes estratéxicos y tácticos del ciclo de vida. Implicaciones de la gestión y control de costes en la etapa de concepción y diseño", *Actualidad Financiera*, núm. 24, (12-18/06/95).
- BOOTH, R. (1992): "The New Competitive Order", *Management Accounting*, (novembro).
- BUCKI, J.; PESQUEUX, Y. (1992): "De la Flexibilité Stratégique à la Flexibilité Dynamique", *Revue Française de Gestion*, (setembro-outubro), pp. 20-28.
- FLANAGAN, T.; FREDERICKS, J. (1993): "Improving Company Performance through Customer-Satisfaction Measurement and Management", *National Productivity Review*, (primavera).
- FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. (1994): "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, vol. 32, núm. 2.
- GARVIN, D. (1988): "Competir en las ocho dimensiones de la calidad", *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trim.
- GORB, P. (1990): "Design-Management et Gestion des Organizations", *Revue Française de Gestion*, (setembro-outubro), pp. 66-72.
- OHMAE, K. (1989): "La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes", *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trim.
- PROVOST, L.; LEDDICK, S. (1993): "How to Take Multiple Measures to Get a Complete Picture of Organizational Performance", *National Productivity Review*, (outono).
- STATA, R. (1989): "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, (primavera).
- TAYLOR, W. (1991): "Cómo ser los primeros incluso entre los que innovan: Una entrevista con Paul Cook", *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trim.
- ZAHRA, S.; DAS, S. (1993): "Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources", *Long Range Planning*, (abril), pp. 90-110.