

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Creación de valor medioambiental

Environmental value creation

Autor/a: D. Moisés Bethencourt Ponce

Tutor/a: D^a. Yaiza del Mar Armas Cruz

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014 / 2015

San Cristóbal de La Laguna, a 20 de Julio de 2015

Dña. Yaiza Armas Cruz del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica de la Universidad de La Laguna

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada CREACIÓN DE VALOR MEDIOAMBIENTAL y presentada por el/la alumno MOISÉS BETHENCOURT PONCE

realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 20 de julio de dos mil quince

La tutora

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned centrally on the page.

Fdo: Dña. Yaiza Armas Cruz
San Cristóbal de La Laguna, a 20 de julio de 2015

INDICE

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	6
2.2. MARCO TEÓRICO.....	8
3. INTEGRACIÓN DE LA VARIABLE MEDIOAMBIENTAL EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	10
3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA E IMPLICACIONES EN LA CADENA DE VALOR.....	10
3.2. ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL.....	10
3.3. RECURSOS Y CAPACIDADES MEDIOAMBIENTALES.....	11
3.3.1. Activos físicos y tecnologías.....	12
3.3.2. Recursos humanos y capacidades organizacionales.....	12
3.3.3. Recursos intangibles.....	13
3.4. ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES EN LA CADENA DE VALOR.....	14
3.4.1. APROVISIONAMIENTO.....	15
3.4.2. OPERACIONES.....	15
3.4.3. LOGÍSTICA.....	16
3.4.4. MARKETING.....	17
3.4.5. PERSONAL.....	17
4. INFLUENCIA DE UNA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL EN EL ENTORNO.....	18
4.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	19
4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	20
4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	21
4.4. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	21
4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	22
5. EL MEDIO AMBIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	23
5.1. IMPLICACIONES DE LA PROACTIVIDAD AMBIENTAL EN EL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	23
5.2. IMPACTO DEL FACTOR MEDIOAMBIENTAL EN LA CADENA DE VALOR: ESTUDIO DE CASOS.....	24
6. CONCLUSIONES.....	31
7. BIBLIOGRAFÍA.....	32
8. ANEXOS.....	34

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar los beneficios que se derivan de la aplicación de estrategias medioambientales en las principales actividades de producción de valor de la organización. Para lograr este propósito se utilizará la metodología del caso, analizando el efecto de la variable medioambiental en la cadena de valor a través de entrevistas en profundidad con distintas empresas de ámbito canario. En primer término, trataremos la integración del medio ambiente en la organización y el desarrollo de recursos y capacidades ambientales para posteriormente investigar su impacto en la cadena de valor, en el entorno y el resultado de posibles ventajas competitivas. Los resultados de la investigación manifiestan que la implementación de prácticas medioambientales en la cadena de valor contribuye a la obtención de ventajas importantes de diferenciación y por tanto, a una mejora de la competitividad de las organizaciones, en términos de creación de valor a largo plazo.

Palabras clave: Estrategias medioambientales; Recursos y capacidades ambientales; Cadena de valor; Ventaja competitiva

ABSTRACT

The objective of this paper is analyze the benefits that derive from the implementation of environmental strategies into the main value production activities of the company. To achieve this goal we will use the case methodology, analyzing the effect of environmental factor into the value chain through in-depth interviews with different canary firms. First, we will study the integration of environment in the company and development of environmental resources and capabilities, and then we will investigate its impact in the value chain, the environment and possible competitive advantages. The research results demonstrate that the implementation of environmental practices into the value chain contributes to obtaining important advantages of differentiation and thus, an improvement in the competitiveness of organizations, in terms of long-term value creation.

Keywords: Environmental strategies; environmental resources and capabilities; Value chain; competitive advantage

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe una tendencia generalizada de las empresas a manifestar una actitud defensiva ante el reto medioambiental centrándose en el cumplimiento estricto de la legislación. El resultado es a menudo una fragmentación de las actividades de protección del medio ambiente y las estrategias de la organización sin generar un impacto social significativo y una mejora de la competitividad a largo plazo.

En este sentido, la elección del tema se justifica por la escasa unanimidad de las empresas respecto a integrar el medio ambiente como una variable estratégica en sus procesos de creación de valor. Por el contrario, el desarrollo de una actividad sostenible y comprometida con la preservación ambiental resulta ser una fuente importante de oportunidades y de creación de valor para las organizaciones. Así, la motivación principal de este trabajo es profundizar en los beneficios que se derivan de la integración del medio ambiente como variable estratégica en las principales actividades de producción de valor de la empresa.

Para el estudio empírico se empleará la metodología del caso, analizando en profundidad el impacto del factor medioambiental en la cadena de valor de distintas empresas de ámbito canario. Los datos necesarios se recopilarán mediante entrevistas en profundidad a la gerencia de las empresas (trabajo de campo), así como la búsqueda de información de actualidad en libros, artículos e internet.

En lo referente a la estructura, el trabajo constará de cuatro capítulos. El primer capítulo englobará el marco conceptual del trabajo. Se realizará una revisión de la literatura y la adopción de distintas teorías que servirán de orientación al objetivo de nuestra investigación. El segundo capítulo comprenderá el análisis de la integración de la variable medioambiental en la dirección estratégica. Se analizará el desarrollo de recursos y capacidades medioambientales y posteriormente, se estudiarán las distintas estrategias que pueden realizar las empresas en la cadena de valor mediante la incorporación del medio ambiente en su gestión empresarial. El tercer capítulo abarcará la influencia de una estrategia medioambiental en el entorno y su análisis se realizará teniendo en cuenta el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter (1998). Como síntesis, el cuarto capítulo explicará la relación entre medio ambiente y ventaja competitiva y para ello, se estudiará en profundidad los casos de distintas empresas canarias. Finalmente, en el apartado de conclusiones se sintetizarán los resultados obtenidos, se mencionarán las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura existente sobre el tema de nuestra investigación es escasa. La mayoría de los estudios que hemos encontrado analizan principalmente el impacto de la variable medioambiental en la cadena de suministro o presentan metodologías de análisis de la cadena de valor para examinar los impactos ambientales negativos de las empresas. A pesar de ello, hemos localizado algunas investigaciones importantes que estudian la integración de prácticas de gestión ambiental en la cadena de valor, y que, por tanto, nos permiten contextualizar y analizar los hallazgos realizados hasta la fecha.

En su investigación, Robert B. Handfield, Steve V. Walton, Lisa K. Seegers y Steven A. Melnyk (1996) desarrollaron una taxonomía de las mejores prácticas medioambientales en la cadena de valor. Los resultados de las entrevistas con cinco gerentes del medio ambiente en la industria del mueble evidenciaron que, para tener éxito, las estrategias de gestión ambiental deberán integrarse en todas las etapas de la cadena de valor. Los autores concluyen que, mediante la búsqueda activa de soluciones a estos problemas de la cadena de valor, las empresas experimentarán mejoras en las ventas a clientes con conciencia ambiental, disminuirán las sanciones y reducirán notablemente sus costes.

Por su parte, Dennis A. Rondinelli y Michael A. Berry (1998) analizaron la estrategia desarrollada por Shaw Industries, el mayor fabricante de alfombras del mundo, basada en la integración de prácticas proactivas de gestión ambiental en su cadena de valor. El análisis de los autores manifiesta como Shaw construyó una estrategia centrada en los principios de calidad, servicio y rendimiento ambiental en toda la cadena de valor involucrando, mediante fuertes mecanismos de feedback, a proveedores y clientes. En conclusión, los autores afirman que la experiencia de Shaw ilustra como los objetivos estratégicos y medioambientales pueden ser combinados y trasladados hacia las prácticas operacionales y de gestión para añadir valor al consumidor y traer eficiencia a la organización.

En su investigación, Hanna-Leena Pesonen (2001) introdujo ideas acerca de cómo las dinámicas de redes podrían ser útiles en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas de la gestión ambiental en la cadena de valor. La autora explica que el análisis del ciclo de vida se centra en el consumo de materias primas, el sistema de producción y los procesos de eliminación de residuos necesarios para proporcionar un producto: es decir, toda la cadena de valor. Así, afirma que el contratista principal en una cadena de valor está obligado a tener el control de los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida de su producto y para tal fin, deberá cooperar activamente con sus proveedores y subcontratistas. La autora concluye que la creación de redes proporciona un marco para

entender la necesidad de la cooperación e integrar las ideas sobre la gestión sostenible en la cadena de valor de las organizaciones.

Mediante una búsqueda más generalizada, hemos encontrado varios estudios importantes que analizan la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la cadena de valor, y que atañen al problema de nuestra investigación. Además, hemos localizado también algunas investigaciones, pertenecientes a otras áreas de conocimiento como el marketing, que estudian la relación entre la responsabilidad ambiental y el valor.

En su investigación, Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2006) proponen la cadena de valor como marco para identificar los impactos sociales positivos y negativos de las actividades de la organización. De esta manera, la empresa creará un inventario de los problemas que deberán ser eliminados y de las actividades que presentarán oportunidades para la diferenciación social y estratégica. En conclusión, los autores proponen que los gerentes operativos deben comprender la importancia de la influencia del contexto competitivo y los responsables de las iniciativas de RSC deben tener una comprensión detallada de cada actividad en la cadena de valor. De este modo, las empresas podrán aprovechar la dimensión social de la estrategia corporativa, beneficiando tanto a la sociedad como a la propia competitividad de la empresa.

Por su parte, Alexa Senior, Mercy Narváez, Gladys Fernández y José Revilla (2007) analizaron la responsabilidad ambiental como una oportunidad para la creación de valor en las organizaciones. Su investigación demuestra que las empresas a través de sus esfuerzos socio ambientales pueden obtener beneficios y mejorar su reputación. Así, los autores presentan algunas formas mediante las cuales las empresas pueden asumir el desafío ético de la responsabilidad ambiental: el crecimiento de los beneficios y la reducción del riesgo mediante la prevención de la contaminación; creando legitimidad y reputación a través de la gestión de producto; innovando aceleradamente y reposicionándose a través del uso de tecnologías limpias. En conclusión, los autores afirman que el reto de la responsabilidad ambiental radica en la capacidad desarrollar una nueva relación entre los intereses económicos de las empresas y las necesidades socio ambientales y culturales.

En otra investigación, Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011) introdujeron el concepto de valor compartido consistente en las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Así, los autores proponen algunas maneras en que el pensamiento de valor compartido puede transformar la cadena de valor: tecnologías que mejoran el uso y el ahorro de los recursos y la energía; sistemas logísticos rediseñados para reducir las distancias de los envíos; elevar el acceso de los proveedores a los insumos; modelos rentables de distribución. En conclusión, los autores afirman que el

valor compartido brindará la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas dado que será más eficaz y mucho más sustentable e involucrará formas nuevas y superiores de colaboración.

Nuestra investigación, a diferencia de la literatura existente hasta la fecha, pretende analizar la integración de la variable medioambiental en los procesos de creación de valor de las empresas desde los principios de su constitución. De este modo, estudiaremos los beneficios que se derivan de una estrategia inicial centrada principalmente en el factor medioambiental. Para ello, investigaremos su efecto en la cadena de valor, en el entorno y el resultado de posibles ventajas competitivas sostenidas. Además, mediante una entrevista en profundidad, analizaremos el impacto de la variable medioambiental en la cadena de valor de distintas empresas de ámbito canario.

2.2. MARCO TEÓRICO

Las teorías que servirán de orientación al objetivo de nuestra investigación son:

- La teoría de recursos y capacidades y la teoría de las capacidades dinámicas que sustentarán el análisis de la integración de la variable medioambiental en el marco estratégico de la empresa y el desarrollo de habilidades y capacidades ambientales.
- La teoría de la cadena de valor que guiará la investigación del impacto de la variable medioambiental en los procesos de creación de valor de la empresa.
- La teoría de las cinco fuerzas competitivas y la teoría de los stakeholders que orientará nuestro estudio de la influencia de una estrategia ambiental en el entorno.

La teoría de recursos y capacidades es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización para explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Así, si estos recursos y capacidades son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son difíciles de imitar u obtener en el mercado, pueden constituir fortalezas de la empresa y por tanto, fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997). No obstante, la teoría de recursos y capacidades ha tenido una evolución significativa desde sus inicios y ha sido estudiada y ampliada por numerosos autores tales como Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), entre otros, partiendo de la noción de que las empresas son heterogéneas en sus recursos y capacidades internas.

La teoría de las capacidades dinámicas surgió como un complemento de las proposiciones de la teoría basada en los recursos con objeto de tener en cuenta la influencia del dinamismo del mercado y ofrecer una explicación clara de los mecanismos que transforman los recursos en ventaja competitiva. Teece, Pisano, y Shuen (1997) definieron las capacidades dinámicas como: “La habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado”.

La teoría de la cadena de valor fue propuesta por Porter (1985). El autor señala que cada empresa es en realidad un conjunto de actividades llevadas a cabo durante todo el proceso de diseño, producción, ventas, entrega y servicio post-venta del producto. Este conjunto de actividades se define como la cadena de valor, la cual está constituida por las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las primeras incluyen la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio. Las segundas sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. A lo largo de la cadena de valor de una empresa, todas las actividades primarias y de apoyo son diferentes pero están vinculados entre sí, directa o indirectamente, para formar el proceso de creación de valor. El valor creado por una empresa es el margen de beneficio que obtiene. Cuanto más valor crea la organización, más rentable es probable que sea. Así, cuando una empresa ofrece más valor a sus clientes que otras, está logrando una ventaja competitiva. Por lo tanto, el modelo de cadena de valor es una herramienta de investigación sistemática para la competitividad de una empresa (Porter, 1985).

Continuando con Porter (1998), este autor propuso más adelante un modelo compuesto por cinco fuerzas competitivas que delimitan los precios, costes y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza: amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. Así, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite comparar las estrategias y ventajas competitivas de una empresa con otra rival en una industria concreta permitiendo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes (Porter, 1998).

En cuanto a la teoría de los stakeholders, Freeman (1984) define los stakeholders como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Esta teoría permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. La empresa, por tanto, debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes”, los que afectan, que intervienen en ella y la hacen posible, así como desde todos aquellos “pacientes”, los que son afectados, por la organización empresarial. Además, la teoría nos permite además comprender que entre los distintos stakeholders que configuran la empresa existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. Así, derivado de lo anterior, mediante la teoría de los stakeholders es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial (Freeman, 1984).

3. INTEGRACIÓN DE LA VARIABLE MEDIOAMBIENTAL EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA E IMPLICACIONES EN LA CADENA DE VALOR

Los primeros desarrollos sobre el concepto de estrategia suelen atribuirse a las obras pioneras de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1969). Los autores coinciden afirmando que la estrategia es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa u organización, y a la vez, indica el procedimiento coherente para lograr tales objetivos. Además, la estrategia representa el eslabón que une a la organización con su entorno, dado que permite ajustar la empresa, su misión y objetivos y sus recursos y capacidades con su entorno, las amenazas y oportunidades (Grant, 2006).

La generación de una ventaja competitiva es el requisito fundamental de una estrategia. Consiste en ofrecer un valor de compra de manera más eficiente que los competidores (bajo coste) o realizar actividades que creen más valor de compra para los consumidores (diferenciación). El elemento básico para examinar las actividades de una empresa y determinar cómo se interrelacionan y se llevan a cabo para alcanzar la ventaja competitiva es el concepto de cadena de valor. La cadena de valor desagrega las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o servicio, es decir, divide la actividad general de la empresa en actividades de producción de valor. Su análisis, por tanto, permite identificar las fuentes de ventaja competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de manera diferencial a la creación de valor (Porter, 1985).

3.2. ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL

El análisis de la integración de las actuaciones en materia de medio ambiente en las empresas se ha convertido en un tema de gran interés para el desarrollo de la Economía de la Empresa como disciplina. Las cuestiones medioambientales tienen claras implicaciones estratégicas dado que, además de cumplir con la legislación y la preservación del medio ambiente, puede estimular la innovación en busca de formas de producción menos contaminantes y más eficientes capaces de generar ventajas competitivas (Porter y van der Linde, 1995).

No obstante, existe una importante controversia acerca de la rentabilidad de las estrategias medioambientales. Así, existen dos posturas enfrentadas al respecto: una primera corriente defiende que las iniciativas medioambientales implican altos costes y riesgos que pueden llevar a una pérdida de competitividad y, en consecuencia, a una disminución de la rentabilidad global. Por tanto, según estos autores, las empresas deberían limitar su actuación a lo dispuesto por la legislación (Friedman, 1970; Walley y Whitehead, 1994); una segunda línea de pensamiento, sin embargo, sostiene que existe una relación positiva entre los asuntos medioambientales y la rentabilidad empresarial y que los resultados empresariales serán mejores en la medida en que la estrategia de la organización se adapte al entorno (Porter y Van der Linde, 1995; Judge y Douglas, 1998).

Desde nuestro punto de vista, consideramos que la segunda corriente es la más acertada por dos razones importantes. Por un lado, la legislación en materia medioambiental es cada vez más estricta y por consiguiente, los costes de no incurrir en actuaciones respetuosas con el medio ambiente tienden a ser cada vez más elevados. El incremento de las sanciones, multas y costes legales han acentuado la importancia de cumplir la legislación. Por otro lado, la demanda de una mayor sostenibilidad y respeto hacia el medio ambiente está teniendo un impacto creciente en el mundo empresarial. Las presiones de los consumidores “verdes”, clientes, proveedores y otros stakeholders están impulsando a las empresas a ser más conscientes del medio ambiente y a adoptar estrategias medioambientales que van más allá del mero cumplimiento de las leyes y reglamentos (Theyel, 2001).

Diferentes investigaciones han analizado la diversidad de comportamientos estratégicos medioambientales de las empresas. Las conclusiones de los autores manifiestan que las respuestas de las organizaciones ante los asuntos medioambientales difieren notablemente en su grado de proactividad. En este sentido, la mayoría de los autores coinciden en describir las distintas estrategias medioambientales mediante la evolución a través de un continuo, que varía desde las estrategias más reactivas, propias de aquellas empresas que limitan sus esfuerzos al cumplimiento estricto de la legislación, hasta las estrategias más proactivas, caracterizadas por aquellas que adoptan de manera voluntaria iniciativas novedosas de responsabilidad ambiental (Aragón Correa, 1998). Ahora bien, las oportunidades estratégicas únicamente podrán ser aprovechadas por aquellas empresas con un enfoque proactivo hacia la variable medioambiental.

La proactividad ambiental puede definirse como aquellas actividades ambientalmente innovadoras y avanzadas que las empresas llevan a cabo voluntariamente para prevenir sus impactos ambientales (Sharma y Vredenburg, 1998). Por tanto, a efectos de nuestro análisis, la proactividad medioambiental influye notablemente en la transformación o redefinición de la cadena de valor de la organización. La integración de prácticas medioambientales a lo largo de la cadena de valor requiere mecanismos de gestión que permitan abordar las decisiones relativas a los asuntos medioambientales de forma proactiva y sistematizada. Este comportamiento estratégico puede ser una fuente importante de creación de valor, en la medida en que beneficia a la propia competitividad de la empresa.

3.3. RECURSOS Y CAPACIDADES MEDIOAMBIENTALES

En los últimos años, una de las teorías más utilizadas para explicar la existencia de ventajas competitivas asociadas a la proactividad medioambiental es el enfoque basado en los recursos y capacidades. Esta teoría destaca el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales que ayudan a la organización a controlar su efecto en el entorno y a incrementar su rendimiento. Además, según esta teoría, la ventaja competitiva sostenible solo puede lograrse mediante la acumulación de recursos y capacidades que sean raros, valiosos, no sustituibles ni imitables (Barney, 1991; Grant, 1991). Así, Hart (1995) considera que los recursos distintivos

que permiten el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones medioambientalmente proactivas son los activos físicos y tecnologías, los recursos humanos y capacidades organizacionales, y los recursos intangibles.

3.3.1. Activos físicos y tecnologías

La lógica de la prevención va a requerir, en general, una transformación de las empresas, de sus productos, de sus sistemas de producción y de las prácticas de gestión en aras de evitar la generación de cantidades excesivas de residuos y contaminantes (Shrivastava, 1995). En este sentido, podemos distinguir entre enfoques tecnológicos tradicionales o modernos para mejorar el desempeño medioambiental.

Los métodos tradicionales, también conocidos como soluciones al final del proceso, consisten en tratar los contaminantes generados una vez producidos. Así, la clave de esta forma tradicional de protección del medio ambiente es contar con una tecnología depuradora la cual será utilizada al final del proceso productivo. Por tanto, la empresa no necesita desarrollar los conocimientos o habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías o procesos ambientales dado que únicamente se ven afectados los activos físicos (Aragón Correa, 1998).

Por su parte, los métodos modernos son diseñados para prevenir la ocurrencia de problemas tratando con sus fuentes. Esto consiste en la identificación y el análisis de todos los aspectos medioambientales de los productos y servicios de la empresa y la implantación de programas integrales (Aragón Correa, 1998). Mediante estos métodos, los activos físicos pueden ser una fuente de ventaja competitiva si superan los activos equivalentes de la competencia. Es decir, si los nuevos activos físicos se utilizan de una manera que permite a la empresa mejorar sus procesos internos para la reducción de residuos y una mayor eficiencia operativa, estos procesos serán menos transparentes y representarán un tipo de recurso casualmente ambiguo que permitirá la obtención de una ventaja competitiva. (Shrivastava, 1995).

3.3.2. Recursos humanos y capacidades organizacionales

El fin último de una gestión medioambiental proactiva es anticiparse a los cambios del entorno para tratar de proteger y reforzar la posición competitiva de la empresa en el mercado. En este sentido, la introducción de las capacidades dinámicas en la perspectiva de recursos y capacidades viene a explicar “cómo y por qué algunas empresas consiguen alcanzar la ventaja competitiva bajo contextos de cambio rápido” (Teece, Pisano y Shuen, 1997; pp. 509). De este modo, la generación de capacidades organizacionales relacionadas con la capacidad dinámica de gestión medioambiental proactiva suele provocar la aparición de ventajas competitivas debido a la complejidad social de su naturaleza y su arraigamiento en la empresa. Además, son dependientes de una combinación de acciones organizacionales únicas y aprendizaje llevado a cabo durante un periodo de tiempo (Hart, 1995). De esta manera, determinadas capacidades tales como la integración de los stakeholders, el aprendizaje organizacional o la

innovación continua, entre otras, pueden fomentar la creación de valor en empresas con estrategias medioambientalmente proactivas.

La integración de los stakeholders consiste en la habilidad para establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia gama de stakeholders, especialmente con aquellos de objetivos no económicos, tales como los valores por la preservación del medio ambiente. Esta capacidad puede mejorar la reputación y la imagen de la marca lo que puede resultar una fuente de diferenciación y ventaja competitiva (Sharma y Vredenburg, 1998). Por otra parte, la capacidad de integrar el conocimiento de stakeholders como proveedores o clientes en la empresa ayudará al diseño de productos y servicios sostenibles (Hart, 1995). Por tanto, una gestión proactiva de los stakeholders puede dar lugar a recursos intangibles y socialmente complejos que pueden incrementar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo.

El aprendizaje organizacional consiste en un proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento que tiene por objeto incrementar la capacidad de una organización de tomar acciones efectivas y mejora su desempeño. Así, el conocimiento puede ser el recurso estratégico más importante para la construcción de una ventaja competitiva sostenible (Grant, 1996). Un conocimiento medioambiental superior puede permitirle a las empresas coordinar y combinar sus recursos y capacidades en formas nuevas y distintivas, ofreciendo más valor para sus clientes en comparación con sus competidores (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Además, la naturaleza intangible del conocimiento lo convierte en un recurso altamente valioso, único y difícil de imitar.

Un posicionamiento proactivo requiere con frecuencia la generación de nuevas ideas y comportamientos, así como del desarrollo de nuevos productos y procesos que contribuyan a la consecución de los objetivos medioambientales de la empresa. El resultado de este proceso de aprendizaje es un continuo proceso de innovación en procesos, productos y servicios, y modelos de negocio. Por lo tanto, ser proactivo en la búsqueda de nuevas formas de solucionar sus ineficiencias medioambientales requiere que la empresa disponga de una cultura orientada a la innovación, intensiva en capital humano y en la que los propios empleados se involucren en la exploración e aplicación de nuevos patrones de acción (Sharma y Vredenburg, 1998).

3.3.3. Recursos intangibles

Los recursos intangibles tienen el mayor potencial para contribuir a una ventaja competitiva sostenible. Son los recursos más difíciles de imitar llegando dado que en muchos casos presentan una gran ambigüedad causal; el vínculo entre estos recursos y la ventaja competitiva sostenible no es entendido, o es entendido solo de manera imperfecta. Entre los recursos intangibles, la tecnología de la empresa, el capital humano, y la reputación son considerados como los tres de mayor importancia estratégica. Otros autores también han incluido intangibles

basados en los recursos humanos, tales como la cultura en este grupo de recursos estratégicos (Barney, 1991; Grant, 1991)

En cuanto a la tecnología, las innovaciones destinadas a la prevención de la contaminación pueden conducir a una reducción de costes y ahorro de recursos. Además, estas mejoras en el desempeño ambiental pueden dar lugar, a su vez, a la innovación de productos y de nuevas oportunidades de mercado (Russo y Fouts, 1997).

En lo referente al capital humano, la formación ambiental favorece la aplicación de estrategias medioambientales proactivas, dado que, un personal formado, preparado y concienciado, contrarresta determinados comportamientos resistentes al cambio tanto de los individuos como de la organización en su conjunto, potenciando el compromiso de los empleados con los objetivos corporativos planeados (Banerjee, Iyer, y Kashyap, 2003).

En cuanto a la reputación, la existencia de unos buenos resultados medioambientales logra mejorar la imagen, crear una reputación ecológica de la empresa y aumentar la confianza de sus stakeholders (Hart, 1995; Russo y Fouts, 1997). Además, la construcción de buenas relaciones con los stakeholders puede conducir a un aumento de los rendimientos financieros, ya que ayuda a las empresas a desarrollar activos intangibles valiosos que puedan convertirse en fuentes de ventaja competitiva.

Por último, la aplicación efectiva de un enfoque medioambiental proactivo también exige una cultura basada en valores ecológicos que implique un alto grado de conciencia por parte de los empleados. Así, la cultura de la organización o la legitimación como una parte integral de la identidad corporativa es uno de los factores clave para lograr un mejor desempeño ambiental en las empresas (Russo y Fouts 1997).

A raíz de lo expuesto, podemos verificar que el desarrollo de recursos y capacidades medioambientales permiten el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en las empresas. Así, el uso de tecnologías modernas, además de mejorar la reducción de residuos y la eficiencia operativa, puede fomentar la creación de rutinas y procesos internos que presentarán una gran ambigüedad causal y favorecerán, a su vez, la competitividad a largo plazo de la empresa. De igual modo, la generación de capacidades organizacionales, tales como la innovación continua o el aprendizaje organizacional, puede provocar también la aparición de ventajas competitivas debido a la complejidad social de su naturaleza y su arraigamiento en la empresa. Y en última instancia, los recursos intangibles tienen el mayor potencial para contribuir al logro de ventajas competitivas. Esto se debe a las dificultades que entrañan su identificación y cuantificación, dado que son fruto de un proceso de desarrollo lento basado en información no codificada y conocimientos tácitos, lo que dificulta su imitación.

3.4. ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES EN LA CADENA DE VALOR

La implementación de estrategias proactivas medioambientales en la empresa requiere de una nueva definición de su cadena de valor. Así, el comportamiento estratégico en los distintos

eslabones de la cadena de valor se verá influenciado por la integración de la variable medioambiental. A continuación, las distintas estrategias, prácticas e iniciativas medioambientales que pueden llevar a cabo las empresas a lo largo de su cadena de valor así como los beneficios que se derivan de su aplicación.

3.4.1. Aprovechamiento

Las estrategias medioambientales proactivas son procesos más amplios y socialmente complejos que el cumplimiento legislativo, y requieren, por tanto, invertir en la integración de los proveedores (Russo y Fouts 1997, Klassen y Vachon 2003). A medida que el desempeño ambiental de los proveedores tiene un impacto directo en los productos de la empresa compradora, se necesita la garantía del mismo nivel en cuanto a conciencia ambiental y coherencia en las capacidades ambientales. Así, la inversión en tiempo y recursos en los proveedores es probable que resulte en productos más ecológicos y en un aumento de la conciencia ambiental de los proveedores, lo cual mejorará el rendimiento ambiental de la empresa compradora (Theyel, 2001).

En este sentido, la capacidad de gestión ambiental de los proveedores consistirá en responder a las preocupaciones ambientales de sus operaciones, así como a los requisitos ambientales de sus empresas compradoras. Esta capacidad se caracteriza a menudo con la adopción de una norma de sistemas de gestión ambiental (por ejemplo, ISO 14000), la evaluación del rendimiento ambiental de sus proveedores de materias primas, y el desarrollo de una política ambiental para mitigar los impactos ambientales negativos de sus operaciones (Klassen y Vachon, 2003).

Por otro lado, en el desarrollo de productos ecológicos la integración de los proveedores resulta fundamental dado que las primeras etapas de planificación y diseño representan el 80 % de los costes del ciclo de vida del producto y determinan, además, el impacto ambiental del mismo. Por tanto, las especificaciones de diseño y la coordinación y alineación con los equipos de desarrollo del producto son dos factores importantes. Por una parte, la incorporación de atributos ambientales en la etapa de diseño del producto se aborda en términos de la elección de los materiales, la eficiencia energética, residuos tóxicos, y reciclaje. Por otra parte, la coordinación y alineación con los equipos de desarrollo de productos significa trabajar en conjunto con los diferentes miembros de los departamentos y proveedores seleccionados con el fin de introducir los atributos verdes en el producto final. En definitiva, la colaboración con los proveedores puede ayudar a facilitar la innovación de productos ecológicos y además, impulsar la creación de valores de sostenibilidad corporativa (Lee, Kim y Choi, 2011).

3.4.2. Operaciones

Las prácticas operacionales implican cambios en el sistema de producción y en las operaciones de la empresa las cuales desempeñan un papel esencial en las cuestiones ambientales. Las

prácticas operativas se pueden clasificar en dos grupos: las prácticas relacionadas con los productos y las prácticas relacionadas con los procesos (Sarkis, 2001).

El primer grupo incluye las prácticas centradas en el diseño y desarrollo de productos medioambientalmente más conscientes. Concretamente, comprende los esfuerzos de diseño para la eliminación de materiales contaminantes y peligrosos en los productos, para reducir el consumo de recursos en la producción, así como en el uso del producto o para facilitar el desmontaje y por lo tanto la reutilización, el reciclado y la refabricación (Shrivastava, 1995). De este modo, el énfasis en la prevención de la contaminación puede dar lugar a la creación de valor a través de la mejora de la eficiencia en el uso de recursos y la minimización de los residuos. El segundo grupo, las prácticas operativas relacionadas con el proceso, se centra en el desarrollo y ejecución de los métodos y procesos de fabricación que reduzcan el impacto ambiental. Algunos de ellos afectan a los procesos internos y abarcan las prácticas de reparación y control tales como la instalación de filtros de emisión o la separación de residuos y sistemas de preparación, junto con las prácticas de prevención tales como el uso de recursos energéticos renovables o la adquisición de tecnologías limpias. Otras prácticas influyen en las actividades de suministro y distribución y, en general, comprenden las interacciones de la empresa con otros elementos de la cadena de valor (Sarkis, 2001)

3.4.3. Logística

Diferentes autores han señalado que la proactividad medioambiental de las empresas se manifiesta no sólo a través de la transformación de sus actividades internas sino también a través de la introducción de nuevas prácticas en la logística de suministro y distribución que vinculan a otros participantes en la cadena de valor. Una serie de prácticas ambientales han sido identificadas o sugeridas para la gestión de los flujos físicos que entran y salen de una organización industrial (González-Benito y González-Benito 2006).

En cuanto a la entrada de materiales, una empresa comprometida con el medio ambiente debe exigir un compromiso similar de las empresas con las que trabajan. En este sentido, las medidas más comunes consisten en dar prioridad a la compra de los productos que han sido desarrollados y fabricado de acuerdo con criterios ecológicos, y en relación con esto, la selección de proveedores con el mejor desempeño ambiental (Klassen y Vachon, 2003)

El transporte es otro aspecto de la logística con un considerable impacto ambiental. Una de las medidas más fáciles para mejorar el desempeño ambiental en esta área consiste en priorizar la consolidación de una entrega en la planificación y programación de flujos. Esto permite aprovechar al máximo la capacidad de los vehículos utilizados y reducir la emisión de gases contaminantes. Otras medidas estratégicas consistirían en la elección de las formas menos contaminantes de transporte o los operadores logísticos más comprometidos en este sentido (González-Benito y González-Benito 2006).

En la logística de almacenamiento, manipulación y distribución, los aspectos relacionados con el envase, embalaje y envasado de productos son los que tienen el mayor impacto en el medio ambiente natural. En este sentido, los esfuerzos en materia medioambiental se centran en reducir el embalaje y el uso de materiales reciclables o contenedores. Así, el reciclaje y la reutilización de materiales y componentes ha dado lugar a nuevos flujos físicos que van desde el consumidor al fabricante, lo que actualmente se conoce como "la logística inversa". Estos nuevos flujos propician la aparición de nuevos centros para el tratamiento y el desmontaje de productos y de nuevos negocios centrados en el reciclaje. Aunque la logística inversa se está convirtiendo cada vez más en una actividad llevada a cabo por operadores independientes, una de las características de una empresa proactiva ambientalmente sería su participación en el desarrollo y operación de sistemas para el reciclaje, la reutilización y la recuperación de los productos. Esto implicaría una visión global de la cadena de valor y un sentimiento de responsabilidad por los productos hechos a lo largo de su vida útil (González-Benito y González-Benito 2006)

3.4.4. Marketing

Dentro de esta área, algunos conceptos como el marketing ecológico o medioambiental, han sido tratados en el mundo académico en aras de conceptualizar la responsabilidad de las empresas hacia los temas ambientales. En este sentido, las estrategias medioambientales de marketing tienen como objetivos principales: satisfacer las expectativas de los clientes a través de productos y servicios más ecológicos; un comportamiento más ético y sostenible de la empresa; minimizar el daño ambiental que se deriva de sus actividades industriales y comerciales. Por tanto, los gerentes deben ser conscientes de que la proyección de una imagen medioambientalmente responsable tiene que ser firmemente apoyado por el desarrollo de los procesos ecológicos y productos tangibles alineados con los requerimientos de los clientes. (Polonsky y Rosenberger, 2001). En este sentido, las empresas pueden desarrollar estrategias medioambientales de marketing tales como campañas, mensajes publicitarios y otras acciones de las actividades y de los productos y servicios sostenibles que reflejen los valores ecológicos de la empresa y que permitan atender nuevos nichos de mercado, como los consumidores de productos verdes. Algunos de los beneficios que se derivan del desarrollo de estas acciones son: una mejor imagen de las marcas comerciales; más clientes leales y satisfechos; y la desaparición de una publicidad negativa. Por lo tanto, la responsabilidad ambiental puede crear asociaciones positivas en la mente de la persona, favoreciendo la actitud hacia la empresa y sus marcas, y mejorar la percepción de la calidad del producto (Polonsky y Rosenberger, 2001).

3.4.5. Personal

Uno de los recursos que pueden contribuir a crear un rendimiento empresarial superior es la cultura medioambiental. La cultura medioambiental refleja en qué medida la empresa ha interiorizado los valores de preservación del medio ambiente dentro de toda la organización y se encuentra normalmente codificada en la declaración de la misión, las políticas formales y

procedimientos, los programas de formación e información para los empleados y gerentes, entre otros. Por lo tanto, las normas ambientales formales e informales y los valores que rigen las rutinas facilitan la aplicación de prácticas ambientales tangibles porque todos los departamentos y empleados reconocen y comparten los mismos valores ambientales. Los beneficios de esta cultura orientada al medio ambiente son una percepción positiva de los stakeholders así como la satisfacción de los empleados y la adaptabilidad de la organización (Banerjee, Iyer, y Kashyap, 2003). Por lo tanto, la implementación de formación medioambiental en la empresa permite obtener beneficios asociados a estas prácticas porque todos los niveles corporativos y funcionales comparten los mismos valores y normas ambientales y facilita a las empresas el desarrollo de habilidades y rutinas necesarias para implementar estrategias medioambientales exitosas. Además, la formación medioambiental permite una mayor participación de los empleados en la aparición de nuevas ideas para mejorar los procesos existentes, Así, las empresas podrán superar ciertas barreras que impiden la generación de ventajas competitivas, como la renuncia de los empleados a las nuevas rutinas y tecnologías orientadas a la prevención (Bansal y Roth, 2000).

En base a lo expuesto anteriormente, las distintas estrategias medioambientales de aplicación en la cadena de valor manifiestan como las empresas pueden mejorar su competitividad a largo plazo creando ventajas de diferenciación importantes. En primer lugar, podemos destacar la importancia de los proveedores en cuanto a su selección y colaboración. Así, la elección de los materiales y el desarrollo de un vínculo más estrecho con estos pueden fomentar la creación de productos más ecológicos además de impulsar la creación de valores de sostenibilidad corporativa. En segundo lugar, las operaciones logísticas medioambientales tienen un gran potencial para mostrar el compromiso de la organización hacia todo el ciclo de vida del producto. Así, además de la compra de productos ecológicos y las formas de transporte más contaminantes, podemos destacar las actividades de reciclaje, la reutilización y la recuperación de los productos que representan una visión global de la empresa de su cadena de valor. En tercer lugar, las estrategias medioambientales de marketing pueden crear asociaciones positivas en la mente del consumidor de la responsabilidad ambiental de la empresa, favoreciendo la actitud hacia sus marcas, mejorando la percepción de la calidad del producto, y por tanto, la imagen corporativa y la reputación de la organización. Por último, la interiorización de la cultura medioambiental en el personal de la empresa facilita el desarrollo de las habilidades y rutinas necesarias para la aplicación de estrategias medioambientales exitosas y además, favorece la percepción positiva de los stakeholders y el clima organizacional.

4. Influencia de una estrategia medioambiental en el entorno

Con objeto de analizar la posición competitiva de una empresa con una estrategia medioambiental proactiva y su influencia en el entorno, resulta necesario realizar una evaluación del atractivo la industria a la que pertenece. Para ello, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la

estructura de la industria: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores, amenaza de posibles productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costes y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (Porter, 1998). A continuación, realizaremos un análisis de la interrelación de estas cinco fuerzas con una organización medioambientalmente proactiva.

4.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entradas definidas por temas como las economías de escala, la diferenciación de los productos o servicios, las inversiones de capital, el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental (Porter, 1998).

En cuanto a las economías de escala, el tamaño empresarial representa una variable importante para la implementación de estrategias medioambientales. Así, la pertenencia a grupos internacionales puede fomentar la implicación de la empresa con las prácticas y el desarrollo de capacidades medioambientales que le permitirán diferenciarse de la competencia y obtener una serie de beneficios, que contribuirán a una mejora de su eficiencia productiva traducida en una disminución de sus costes, además de un aumento en la legitimidad de sus actividades y la transparencia (González-Benito y González-Benito 2006).

En cuanto a la diferenciación, las empresas pueden seguir estrategias de creación de valor basadas en la innovación y la diferenciación de sus productos y servicios que representen barreras a la entrada de nuevos competidores. En este sentido, las innovaciones medioambientales representan un elemento diferenciador de gran importancia en la creación y sostenibilidad de ventajas competitivas. Además, las prácticas medioambientales así como los atributos ecológicos en los productos y servicios pueden contribuir a la creación de una imagen diferenciada y atractiva para el mercado (González-Benito y González-Benito 2007)

En cuanto a las inversiones de capital, las organizaciones medioambientalmente proactivas pueden beneficiarse del coste que supone para los competidores la adquisición de tecnologías limpias de prevención de la contaminación y la implantación de sistemas de gestión medioambiental. Así, estas empresas pueden encontrar dificultades para asumir el coste de oportunidad de la inversión en nuevas tecnologías, puesto que significa el desaprovechamiento de las instalaciones productivas antiguas, todavía rentables en términos de economías de escala o experiencia asociadas (Murillo, Garcés y Rivera, 2006).

En cuanto a los canales de distribución, las empresas medioambientalmente proactivas pueden tener lazos con los distintos agentes implicados en los canales (fabricantes, mayoristas, minoristas, entre otros) basados en antiguas relaciones, servicios de alta calidad e incluso relaciones exclusivas que les proporcionen las condiciones idóneas para comercializar sus

productos ecológicos. Así, los competidores pueden encontrar dificultades para asegurar la distribución de sus productos y tendrán que negociar con los canales en precios, asignaciones de publicidad compartida y similares, o en otros casos, crear un canal de distribución completamente nuevo (González-Benito y González-Benito 2006).

En cuanto a la política gubernamental, cada industria tiene un potencial diferente de contaminación y está sujeta a diferentes controles por parte de las administraciones públicas, instituciones y consumidores, y la localización, ya que de ella dependen tanto la legislación medioambiental como la presión social (González-Benito, González-Benito, 2006). En este sentido, las restricciones de la legislación también representan una barrera para la amenaza de entrada de nuevos competidores. Las organizaciones pueden aspirar a imponer un coste a sus competidores a través de regulaciones más estrictas si ya han invertido en tecnologías requeridas por la futura legislación (Delman, Hoffmann y Kuss, 2011).

4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores depende, entre otras variables, del número de proveedores importantes, de la disponibilidad de productos sustitutos, de la diferenciación o coste de los productos de los proveedores y de la amenaza de que los proveedores integren hacia delante (Porter, 1998)

Por tanto, el poder de negociación de los proveedores será menor si existen muchas empresas, en su entorno competitivo, que puedan suministrar materiales o productos ecológicos y adopten normas de sistemas de gestión ambiental tales como la ISO 14000. En este sentido, la selección de los proveedores con mejor desempeño ambiental representa una labor importante para las organizaciones medioambientales proactivas dado que el desempeño ambiental de los proveedores tiene un impacto directo en los productos de la empresa compradora. Así, estas empresas podrán exigirles a los proveedores el cumplimiento de determinados requisitos medioambientales en los materiales y productos suministrados como en sus procesos operacionales. Del mismo modo, el poder negociador de los proveedores también será menor si compiten con otros productos sustitutos para la venta en el sector industrial (González-Benito y González-Benito 2006)

Por otro lado, la diferenciación de los productos o los costes de cambios de los proveedores desempeñan un papel importante en su poder de negociación. En primer lugar, aquellos proveedores que diferencien sus procesos con prácticas medioambientales o sus productos ofertados a través de atributos ecológicos serán más competitivos y por tanto, más propensos a negociar con las organizaciones compradoras interesadas. Y en segundo lugar, la existencia de los costes que incurre un comprador cuando cambia de proveedor, por cuestiones medioambientales, puede proporcionar también un relativo poder a los proveedores (Tate, Ellram y Dooley, 2012)

En cuanto a la integración hacia delante, los proveedores pueden obtener un mayor poder de negociación sobre las organizaciones medioambientalmente proactivas si comienzan a desarrollar los productos o servicios ecológicos por su cuenta. Además de un mayor control, pueden alcanzar también un mayor grado de eficiencia así como la adquisición de más canales de distribución. No obstante, los proveedores tendrían que considerar la magnitud de los costes implicados de las inversiones medioambientales en los activos físicos y la tecnología dado que pueden repercutir en una mayor resistencia al cambio (Tate, Ellram y Dooley, 2012)

4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder negociador de los consumidores depende, entre otras variables, del número de clientes importantes, de la disponibilidad de productos sustitutos, de la amenaza de que los compradores integren hacia detrás o los competidores integren hacia delante (Porter, 1998).

Por tanto, un grupo de compradores es poderoso si está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor. Por un lado, si existe un número reducido de empresas o clientes con intereses medioambientales se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más. Por otro lado, el volumen de compra o la capacidad de suministro puede ser un elemento clave en la implementación de las prácticas medioambientales, y por consiguiente, en el poder negociador de los compradores. Así, un mayor volumen de compras aumenta el atractivo y la posibilidad de apoyo para acciones medioambientales como el reciclaje (González-Benito y González-Benito 2006).

En cuanto a los productos sustitutos, su existencia le permite al comprador presionar sobre los precios. En este sentido, la adopción de prácticas medioambientales puede ayudar a la empresa a ofrecer productos diferenciados frente a sus competidores lo cual disminuirá el poder de negociador de los consumidores. De este modo, la organización obtendrá una ventaja de diferenciación al atender a segmentos emergentes de consumidores que valoran los atributos medioambientales de los productos (González-Benito y González-Benito 2007).

Por otro lado, si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Esto sucedería, por ejemplo, si la empresa se dedicará a la fabricación de determinados materiales y componentes con atributos ecológicos en lugar de comprarlos a proveedores externos. Así, al conocer detalladamente los costes ya que fabrican internamente esos componentes, pueden negociar con mayor información en materia medioambiental, lo que mejora su posición. No obstante, este poder de compra puede ser neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador (Lee y Kim, 2012)

4.4. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Así, representan una amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un

precio menor, con rendimiento y calidad superior. Por consiguiente, la amenaza de productos sustitutos depende principalmente, entre otras variables, de la disponibilidad de los sustitutos existentes, de los precios relativos de los sustitutos y del nivel de diferenciación percibido (Porter, 1998).

En este sentido, las organizaciones medioambientalmente proactivas pueden combatir esta amenaza mediante la diferenciación de sus productos y servicios. Así, aunque el precio de los productos verdes sea más caro que el de los tradicionales, las características y los atributos ecológicos así como el rendimiento y la calidad de los mismos pueden influir significativamente en el atractivo de la industria, dado que además de permitirle a la empresa diferenciar sus productos de los competidores, pueden contribuir a una mejora de su reputación y la imagen de su marca al mostrar un comportamiento más ético y sostenible con el entorno. Además, los productos ecológicos tendrán menores costes en su ciclo de vida y sus costes de eliminación serán inferiores si por ejemplo el producto usa menos embalaje y es fácilmente reciclable o reutilizable (Rodríguez-Ibeas, 2006)

4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El nivel de competitividad en una industria viene determinado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Así, para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costes fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Por tanto, la intensidad de la rivalidad entre los competidores dependerá, entre otras condiciones, del número, tamaño y poder de las empresas, del grado de diferenciación de los productos y servicios, de la estructura de costes y del crecimiento del sector industrial (Porter, 1998).

Algunos estudios han verificado que el tamaño grande de una empresa facilita la proactividad medioambiental. Así, las organizaciones medioambientales en proceso de internalización pueden ser más competitivas debido a sus economías de escala y experiencia asociadas. Sin embargo, también se ha comprobado que el tamaño pequeño no es una barrera infranqueable para el comportamiento medioambiental proactivo. De esta manera, las empresas pequeñas son más sensibles a las presiones percibidas y estas pueden repercutir en un mejor comportamiento medioambiental. Asimismo, su menor tamaño y su mayor flexibilidad pueden permitirle a estas organizaciones ser innovadoras y más eficaces y por lo tanto, tener una mayor inclinación a invertir en cambios proactivos medioambientales que le confieran una posición competitiva favorable (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma y García Morales, 2008)

Dentro de su sector, las organizaciones medioambientalmente proactivas pueden mejorar su competitividad a través de la diferenciación de sus actividades y productos sostenibles y la obtención de certificados de gestión ambiental. Por un lado, las estrategias de eco-eficiencia incrementarán la productividad en los procesos productivos disminuyendo el impacto

medioambiental y los costes asociados con él. Esto, por tanto, permitirá a la empresa ser más competitiva en guerras de precios al mismo tiempo que los consumidores percibirán un alto grado de diferenciación (Rodríguez-Ibeas, 2006). Por otro lado, la obtención de certificados de gestión ambiental tales como la ISO 14001 ofrece una señal a los stakeholders externos de que la empresa está llevando a cabo un sistema de gestión ambiental, lo cual refuerza su imagen corporativa y facilita la introducción de la empresa en nuevos mercados. Por tanto, tener implantado un sistema de gestión medioambiental y que este sea demostrable puede permitir anticiparse a las exigencias de los clientes, lo que proporciona a la empresa una posición más competitiva y ventajosa (Cañón de Francia y Garcés Ayerbe, 2006).

5. EL MEDIO AMBIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA

5.1. IMPLICACIONES DE LA PROACTIVIDAD AMBIENTAL EN EL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Nuestro análisis ha puesto de manifiesto como la proactividad medioambiental tienen claras implicaciones en el logro de las ventajas competitivas. Por un lado, los recursos y capacidades que promuevan una actividad económica medioambientalmente sostenible pueden facilitar ventajas competitivas a través de la reducción de costes, la diferenciación y la mejora de las relaciones con los stakeholders. Entre los activos físicos y la tecnología, las innovaciones ambientales posibilitan la creación de rutinas internas dentro de la organización que pueden dar lugar a procesos casualmente ambiguos y socialmente complejos, y por tanto, menos transparentes a los ojos de la competencia. De igual modo, las capacidades dinámicas tales como la integración de los stakeholders, el aprendizaje organizacional y la innovación continua pueden provocar la aparición de ventajas competitivas debido a la complejidad social de su naturaleza y su arraigamiento en la empresa. En cuanto a los recursos intangibles, estos tienen el mayor potencial para contribuir a una ventaja competitiva sostenible por la gran ambigüedad causal que presentan. Así, una reputación y una cultura basada en valores ecológicos pueden diferenciar y mejorar notablemente la imagen corporativa de la organización. Por otro lado, la aplicación de estrategias medioambientales en los distintos eslabones de la cadena de valor puede brindarle a la empresa una ventaja importante de diferenciación con respecto a sus competidores dado que, además de cumplir con la legislación, la organización puede obtener numerosos resultados positivos entre los que podemos destacar los siguientes:

- La innovación de productos ecológicos y la creación de valores de sostenibilidad corporativa gracias a la colaboración con los proveedores.
- La eficiencia y el ahorro de costes gracias a la implantación de tecnologías y prácticas operacionales destinadas a la minimización de los residuos.
- El reciclaje, la reutilización de materiales y componentes y sistemas de distribución más eficientes gracias a las estrategias logísticas ambientales.

- La mejora de la imagen corporativa y la reputación gracias a la aplicación de estrategias de marketing medioambientales.
- La percepción positiva de los stakeholders, la satisfacción de los empleados y la adaptabilidad de la organización gracias a la interiorización de la cultura medioambiental en el personal.

5.2. IMPACTO DEL FACTOR MEDIOAMBIENTAL EN LA CADENA DE VALOR: ESTUDIO DE CASOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio del impacto del factor medioambiental en la cadena de valor de distintas empresas de ámbito canario (ver cuestionario en Anexo). Así, expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a las siguientes personas por su colaboración en esta investigación: Juan José Pérez, jefe de servicios de Effico; Felicidad Díaz, responsable de calidad y medio ambiente de Mahou San Miguel; Cristina Rosales, jefa de marketing de Titsa; Juan González, responsable de calidad y medio ambiente de Arimotor; Jonás Díaz Marrero, responsable de auditoría y contabilidad de Ikea.

EFFICO

Effico es una empresa canaria de carácter público y de ámbito regional cuyas sedes principales se encuentran en Las Palmas de Gran Canaria y San Cristóbal de La Laguna, siendo esta última objeto de nuestro estudio. Se dedica principalmente al mantenimiento y obras de alumbrado público e instalaciones eléctricas, mantenimientos integrales de instalaciones en general, estacionamientos y limpieza.

La empresa trata de realizar unos procedimientos respetuosos con el medio ambiente que aseguren la calidad de sus productos y servicios. Para ello, poseen un sistema de gestión que integra los requisitos de calidad, medio ambiente y eficiente energética que además de cumplir con la legislación, contribuyen a una mejora continua de la eficacia de sus sistemas energéticos. Así, evalúan aspectos ambientales perjudiciales ocasionados por las actividades, productos y servicios de la empresa en aras de prevenirlos, reducirlos al mínimo o eliminarlos.

En este sentido, han llevado a cabo numerosos proyectos de instalaciones de alumbrado público en diferentes municipios de la isla con objeto de reemplazar los existentes que estaban caracterizados por ser más contaminantes, poco eficientes y obsoletos. Como consecuencia, las nuevas instalaciones han supuesto unas reducciones significativas de las emisiones de dióxido de carbono y han impulsado una iluminación más eficiente y respetuosa con el medio ambiente, atendiendo en particular a la Ley del Cielo en Canarias¹.

¹ Ley sobre Protección de la Calidad Astronómica de los Observatorios del IAC (Ley 31/1988, R.D. 243/1992)

Effico ha estado involucrada en cuestiones medioambientales desde sus inicios dado que la eficiencia energética es uno de los principales objetivos de la organización. Así, existe un departamento de seguridad, calidad, medio ambiente y energía cuyo responsable principal se encarga del sistema de gestión integrado. No obstante, las cuestiones medioambientales se encuentran descentralizadas en las distintas áreas de la empresa.

En cuanto a los procesos internos de la organización, todas las actividades necesarias para la ejecución de los trabajos, evitar daños al medio ambiente o mejorar la eficacia energética están planificados y documentados. De este modo, el personal tiene previamente información teórica y práctica necesaria para el desarrollo de sus actividades y así, sea consciente de los efectos de las actividades que desarrolla sobre la calidad de los productos/servicios, los aspectos ambientales y la eficiencia energética. Además, el personal también recibe regularmente charlas, cursos y seminarios de formación en materia medioambiental.

Effico selecciona proveedores destacados como Philips, AEC, Iguzzini, entre otros, que poseen certificaciones energéticas y medioambientales para asegurar la adquisición de un material de calidad y respetuoso con el medio ambiente. Por ejemplo, la empresa realiza pedidos de dispositivos LED que garanticen un importante ahorro energético y minimicen el daño ambiental en la mayor medida posible. Además, los responsables designados en compras someten a los proveedores a una evaluación inicial y continuada. Así, el alcance de estas evaluaciones estará en consonancia con el tipo de producto/servicio y su incidencia en la calidad, sobre los aspectos ambientales y la eficiencia energética.

En el marco logístico, podemos destacar el acuerdo que mantiene Effico con la asociación sin ánimo de lucro Ambilamp para el reciclado de lámparas de descarga y fluorescentes con contenido en mercurio. Además de esto, Effico posee en sus naves contenedores específicos para llevar a cabo el reciclado selectivo de envases contaminados; trapos y otros absorbentes; residuos de aparatos eléctricos y electrónicos; pilas; papel y cartón; entre otros.

En cuanto al marketing, las cuestiones medioambientales son transmitidas principalmente a través de la prensa y han tenido efectos muy positivos en los clientes. Como consecuencia, la imagen corporativa de Effico se ha visto favorecida gracias a esta transparencia en los medios y por tanto, a un aumento de su reputación ecológica.

MAHOU SAN MIGUEL

Mahou San Miguel es una empresa española de ámbito internacional que distribuye 3 marcas principales de cerveza: Mahou, San Miguel y Alambra. Además, está considerada como el mayor productor español de cerveza y está presente en 50 países y tiene más de 2500 empleados. Cuenta con siete centros productivos en España, de los cuales será objeto de nuestro estudio el situado en Candelaria, en Tenerife.

La empresa asume un gran compromiso con la preservación medioambiental al estar presente en todas sus áreas de actividad. Entre sus principales retos sostenibles, Mahou San Miguel pretende ser la empresa con menor huella ambiental del sector de Alimentación y Bebidas. Para lograrlo, se plantea objetivos como la mejora de sus indicadores ambientales, la optimización de sus recursos, la disminución de los residuos generados y la comunicación eficaz con sus principales grupos de interés. Así, una muestra de su trayectoria sostenible es la obtención de los certificados ISO 14001, y del registro EMAS, ambos en el año 2006.

Mahou San Miguel tiene en cuenta criterios medioambientales en la selección de proveedores. De esta manera, la empresa exige el cumplimiento de determinados requisitos tales como la adopción de las normas de sistemas de gestión ambiental y segregación de residuos. Además de esto, la empresa trata de establecer un vínculo más estrecho con sus proveedores mediante un portal en su página web. Esta herramienta permite una comunicación más fluida con sus principales proveedores de productos y servicios en materia medioambiental, así como realizar un seguimiento y una evaluación de los mismos a través de cuestionarios.

En cuanto a los procesos de fabricación, se han desarrollado proyectos de modernización en las instalaciones que comportan mejoras en el desempeño ambiental. Así, se han conseguido mejoras sustanciales en las reducciones del consumo de energía y agua gracias a diversas instalaciones como bombas de vacío, estaciones depuradoras de aguas residuales, sistemas de alumbrados más eficientes, entre otros. Por otro lado, Mahou San Miguel ha reducido sus emisiones de gases invernadero gracias, entre otros factores, a que el 100% de la energía eléctrica que consumen sus centros de producción proviene de fuentes renovables.

En cuanto a la logística, Mahou San Miguel tiene como objetivo que el impacto medioambiental de sus productos sea mínimo, incluso después de que hayan llegado a los consumidores. De esta manera, la empresa trabaja en una reducción cada vez mayor del peso del envase por volumen de producto en los envases no reutilizables, además de fomentar el consumo de los reutilizables. Además, las acciones llevadas a cabo por el equipo de trabajo de Ecodiseño de Envases y Embalajes (Ecopackaging) de Mahou San Miguel han supuesto evitar el envío de numerosos envases y embalajes que se hubieran convertido en residuos.

En cuanto al personal, se han desarrollado diversas acciones de formación en materia de medio ambiente: jornadas, charlas, procesos de formación continua, cursos a colectivos de operarios, cuadros y contratas, entre otros. También, otro de los pilares fundamentales del sistema de gestión ambiental de Mahou es la comunicación. Así, poseen una herramienta de comunicación interna que han impulsado numerosas acciones de mejora con carácter ambiental por parte de los empleados.

En cuanto al Marketing, la empresa diseña los nuevos productos buscando la eficiencia y la sostenibilidad. Así es el caso de la San Miguel Eco, la primera cerveza ecológica española que

ha sido elaborada por Mahou San Miguel. Esto le ha permitido a la empresa atender un nuevo segmento de consumidores que no había contemplado anteriormente, los consumidores de productos ecológicos, y así, mejorar la imagen corporativa y la reputación. También, varias emisiones en los medios de comunicación y en las revistas han permitido manifestar el compromiso ambiental de la compañía.

TITSA

Transportes Interurbanos de Tenerife (TITSA), es una sociedad mercantil pública de ámbito local participada íntegramente por el Cabildo Insular de Tenerife. La empresa se ha convertido en una de las compañías más importantes de transporte público existentes pues destaca por un importante volumen de movimiento que ofrece total cobertura a los servicios de transporte interurbano de viajeros por carretera en Tenerife. Así, cuenta con varios centros de operaciones distribuidos por los municipios de la isla, siendo objeto de nuestro estudio el situado en Santa Cruz de Tenerife.

En materia medioambiental, la flota de la compañía, constituida por 500 guaguas, tiene como objetivo dotar a la isla de un transporte público, eficiente y moderno que constituya una alternativa real al uso del vehículo privado, de acuerdo con criterios medioambientales, de accesibilidad y de comodidad. De esta forma, las últimas compras de vehículos de TITSA y las futuras adquisiciones han incorporado motores Euro 6, incluso se han adelantado a la legislación adquiriendo unidades EEV (Enhanced Environmental-Friendly Vehicles), que reducen sus emisiones a la atmósfera de CO, HC, NOx, PM, debido a la mejora de la tecnología de los motores, lo que ayuda a luchar contra el cambio climático.

En lo que respecta al aprovisionamiento, Titsa realiza un proceso de licitación para la adquisición y renovación de las flotas de guaguas, en el cual la selección de los proveedores se basa principalmente en el cumplimiento de requisitos de calidad y medioambientales. No obstante, la empresa ha sido pionera en adquirir las nuevas flotas mediante un modelo de renting que conlleva la renovación de los vehículos cada siete años. Así, la oferta más competitiva ha sido la de la compañía Volvo debido a que los nuevos vehículos ofrecidos cumplen los estándares Euro 6 de baja contaminación y además poseen también bajo nivel de ruidos, reduciéndose el mismo en un 30% con respecto a las actuales guaguas. Esta adquisición ha permitido reducir hasta un 50% las emisiones contaminantes en el último año.

En cuanto a la logística y el personal, podemos destacar el proyecto de Conducción Económica y Eficiente llevado a cabo por Titsa en el que han participado la gran mayoría de conductores de la compañía. La conducción eficiente consiste en una serie de nuevas técnicas que permiten lograr importantes ahorros de carburante y reducción de emisiones al medio ambiente, así como una mejora en la seguridad. Tras realizar la formación, los alumnos han logrado recortar hasta en un 11% el consumo total de combustible, lo que, en algo más de un año del comienzo

de estas acciones de formación, ha significado 123.526 litros de ahorro; además de reducir las emisiones de CO2 en unas 300 toneladas.

En lo que respecta al Marketing, en las encuestas realizadas por la compañía para conocer la satisfacción del cliente, la variable medioambiental ha experimentado un notable ascenso en los últimos años en cuanto a su importancia para el consumidor. Esto se debe a la proyección de la imagen medioambientalmente responsable de la compañía en los últimos años, que no solo ha sido transmitida visiblemente en carteles, letreros y en las propias guaguas, sino también a través de campañas como por ejemplo, “Deja plantado el coche”, haciendo alusión a la celebración del Día Mundial sin Coche. Así, estas acciones han mejorado la imagen corporativa de la compañía, influyendo positivamente en la mente de los consumidores.

ARIMOTOR

Arimotor es un empresa de la marca de coches Nissan de ámbito regional que se dedica a la venta y al servicio post venta de vehículos. La empresa cuenta con una amplia exposición de vehículos nuevos y de ocasión así como de un taller autorizado de mecánica, chapa y pintura y venta de recambios y accesorios que cubre todos los estándares de la marca. Así, Arimotor tiene varios concesionarios en distintos puntos de la isla de Tenerife, de los cuales será objeto de nuestro estudio el situado en San Cristóbal de La Laguna.

La actuación medioambiental de la empresa está basada en una mejora continua, de manera que, se llevan a cabo análisis y evaluaciones con periodicidad de las cuestiones medioambientales en aras de reducir y minimizar en la mayor medida posible la contaminación generada, principalmente aquella proveniente del taller. Además, Arimotor posee la certificación ISO 14000 desde el año 2004. Concretamente, existe un departamento responsable de la calidad y el medio ambiente. No obstante, la empresa trata de involucrar a todas sus áreas en las cuestiones medioambientales.

Arimotor realiza un seguimiento trimestral en base a datos históricos de todos los materiales que utilizan y la generación de residuos que se produce (baterías y acumuladores, aceites y líquidos usados, neumáticos, chatarra, emisiones atmosféricas y vertidos). En este sentido, cuando no se cumplen con los objetivos y las metas establecidas, es decir, se superan los valores establecidos por la legislación, el departamento de responsabilidad de calidad y medio ambiente se lo notifica a la dirección para que esta tome las medidas oportunas concienciando al personal de los problemas medioambientales de la empresa.

Arimotor, en la selección de sus proveedores, trata de garantizar que estos estén certificados medioambientalmente debido a la alta repercusión que tiene la ISO 14001 en el sector automovilístico. La empresa también realiza un control y evaluación de forma periódica de sus proveedores. Además, en el área de aprovisionamiento, los pedidos de piezas y materiales que se realizan tratan de ser lo más eficientes posibles de modo que estas piezas y materiales sirvan

para un periodo largo de tiempo y así, se ahorren en costes logísticos. Por otro lado, un dato importante a tener en cuenta es que los coches fabricados por la marca Nissan son altamente reciclables, de manera que, cuando su ciclo de vida finaliza, sus materiales y piezas no son desechados y son reutilizables para otros fines.

En cuanto al personal, Arimotor imparte con regularidad charlas de concienciación ambiental entre sus empleados. Además de ello, el responsable de calidad y medio ambiente trata de fomentar la cultura ambiental en toda la organización. Para ello, prepara anualmente test en materia medioambiental en aras de estudiar el grado de concienciación del personal, y les comunica las novedades existentes para que los empleados estén actualizados en cuanto a la información ambiental de la compañía. En los últimos años, los resultados han sido positivos para Arimotor dado que los trabajadores de las distintas áreas han mostrado una evolución favorable en la interiorización de la cultura ambiental. Así, en el área de ventas, los vendedores tratan de comunicar e informar siempre a los clientes de las ventajas medioambientales de la compañía, tanto en lo referente a los vehículos y a su consumo, como a los materiales y piezas reutilizables que pueden ofrecerles.

En lo que respecta al Marketing, los clientes han valorado positivamente los aspectos ambientales en las encuestas de satisfacción y además, la marca de coches Nissan está situada entre las mejores empresas del sector de automoción en cuanto a la responsabilidad social corporativa con lo cual Arimotor ha visto favorecida su imagen corporativa como concesionario de vehículos de dicha marca.

IKEA

IKEA es una empresa multinacional de origen sueco y de ámbito internacional que se dedica a la venta minorista de muebles y objetos para el hogar y decoración de calidad y a precios relativamente bajos. La empresa, objeto de nuestro estudio, será la situada en San Cristóbal de La Laguna, en Tenerife,

En materia medioambiental, los objetivos sostenibles de IKEA son mejorar la eficiencia energética, minimizar el consumo de agua y optimizar la generación de residuos, junto con la oferta a los clientes de productos sostenibles para sus hogares. Así, la empresa tiene como objetivo que la mayoría de las ventas procedan de productos de IKEA clasificados como sostenibles y que todas las materias primas utilizadas sean renovables, reciclables o recicladas. También, la empresa trata de ayudar y animar a los clientes a reutilizar o reciclar todos los productos al final de su vida útil. En definitiva, la empresa tiene como reto integrar la sostenibilidad en todos los procesos y actividades de la compañía.

En cuanto al aprovisionamiento, IKEA trata de construir relaciones a largo plazo con proveedores que compartan los mismos valores en materia de sostenibilidad. De esta manera, la empresa lleva a cabo un programa de eficiencia energética con los proveedores en aras de

identificar oportunidades de mejora conjuntamente, buscando fórmulas que permitan reducir costes, mejorar la productividad, la calidad y el diseño de los productos. Así, se han producido mejoras sustanciales en las reducciones de emisiones de CO₂ así como en los tiempos de entrega, además de un aumento en la productividad y en la calidad.

En cuanto a las operaciones de fabricación, IKEA tiene en cuenta los criterios ambientales desde el principio, es decir, desde la fase de diseño. Así, la organización identifica inicialmente los objetivos de sostenibilidad y otros requisitos que debe cumplir el producto una vez finalizado. Además, tratan de minimizar la utilización de materia prima sin afectar a la funcionalidad, la calidad y el diseño. Por ejemplo, poseen una tecnología denominada “Board on Styles” que utiliza muy poca cantidad de madera y así, el producto es más ligero y se pueden transportar más unidades. Asimismo, la empresa trata de utilizar material renovable o reciclado siempre que sea posible en la fabricación de los productos y que estos puedan ser embalados y distribuidos con eficacia.

En lo que respecta a la logística, IKEA trata de investigar y aplicar soluciones inteligentes tanto en el transporte de mercancías como en el embalaje de los productos para reducir el impacto ambiental a la vez que se reducen los costes en la fase de distribución. Así, la introducción del conocido paquete plano y otras soluciones de embalaje prácticas, como hacer que los productos sean fácilmente apilables o que el embalaje forme parte del propio producto han permitido reducir el espacio necesario para el transporte de mercancías y, por tanto, el número de vehículos necesarios para su transporte y las emisiones de CO₂.

En lo que respecta al personal, IKEA ha implantado un programa anual en materia medioambiental para llegar a los colaboradores en todas las unidades y además, la mayoría de la plantilla realiza la formación e-learning de sostenibilidad. De igual manera, también se ha impartido formación sobre eficiencia energética a los técnicos de mantenimiento y sensibilización sobre el consumo energético a los empleados.

En cuanto al Marketing, la empresa lleva a cabo seminarios y promociones especiales e integran criterios y mensajes de sostenibilidad en las formaciones comerciales para ayudar a los clientes a reducir el consumo de energía, agua y gestionar los residuos. Además de esto, han desarrollado un canal de comunicación e interacción con los clientes en la tienda sobre hábitos más sostenibles en el hogar. También, podemos destacar algunas campañas realizadas a través de su página web en las que se proporcionaban trucos de ahorro energético, se exponían los productos de IKEA que contribuyen a la protección del medio ambiente y las diversas acciones y formulas puestas en marcha por la compañía para ayudar a fines ecológicos tanto en su actividad empresarial como en la fabricación de sus productos, la gestión de residuos y hasta en su política de recursos humanos. Por último, destacar que la empresa se encuentra entre las marcas más reconocidas en materia medioambiental.

6. CONCLUSIONES

El objetivo principal de nuestra investigación era analizar en profundidad los beneficios que se derivan de aplicación de estrategias medioambientales en los procesos de creación de las organizaciones. El análisis realizado y los resultados del estudio de las distintas empresas de ámbito canario han puesto de manifiesto que la integración de prácticas medioambientales proactivas en la cadena de valor proporciona ventajas importantes de diferenciación a la vez que mejoran la competitividad de las organizaciones.

Así, en nuestro estudio, podemos destacar que todas las empresas tienen en cuenta criterios medioambientales en la selección de sus proveedores y algunas tratan de establecer fuertes mecanismos de feedback con estos para buscar soluciones conjuntas en materia medioambiental. Esto ha dado lugar a reducciones significativas de contaminación así como mejoras en la productividad y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. En cuanto a las operaciones, algunas organizaciones como Mahou San Miguel e Ikea han incorporado nuevas tecnologías e instalaciones las cuales han permitido mejorar la eficiencia energética, reducir el consumo de agua y optimizar la generación de residuos. Asimismo, en el área logística, podemos destacar las iniciativas que comparten las empresas por el reciclaje y la reutilización de los envases y las piezas de los productos así como las técnicas de embalaje y formas de transporte menos contaminantes. Esto ha contribuido a importantes ahorros logísticos de distribución y de consumo de materias primas. En lo referente al personal, la mayoría de las empresas tratan de trasladar la política ambiental hacia toda su organización. Así, además de la formación medioambiental común, podemos destacar la aplicación de herramientas de comunicación interna de Mahou San Miguel que han puesto en marcha mejoras de carácter ambiental por parte de los empleados y también, los cursos de conducción eficiente de Titsa que han reducido notablemente el uso de combustible y minimizado la contaminación. Por último, en el área de marketing, las campañas y los mensajes comerciales de las actividades y productos sostenibles, han mejorado en la mayoría de las organizaciones objeto de estudio, la reputación ecológica y la imagen corporativa de la compañía.

En lo que respecta al análisis del entorno, podemos destacar que las empresas con estrategias medioambientales proactivas tienen fortalezas y oportunidades importantes para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas. Así, la diferenciación a través de productos y servicios ecológicos y la obtención de certificados medioambientales puede dificultar la amenaza de entrada de nuevos competidores o de productos sustitutos. Del mismo modo, podrán exigirles a sus proveedores el cumplimiento de determinados requisitos medioambientales en los materiales y productos suministrados como en sus procesos operacionales teniendo, por tanto, un mayor poder de negociación. Y además, un mayor volumen de compra de los consumidores puede aumentar el atractivo y la posibilidad de apoyo para acciones medioambientales.

En cuanto a las limitaciones de nuestra investigación, podemos mencionar la selección de la muestra de conveniencia realizada para el estudio que condiciona que los resultados no se puedan extrapolar a una industria o sector, así como la no utilización de instrumentos de medida para evaluar el logro de los objetivos medioambientales en la cadena de valor de las empresas. Como futuras líneas de investigación, podemos destacar la necesidad de realizar análisis cruzados de industrias que prueben las proposiciones realizadas en este estudio a un nivel más amplio y además, la medición, en términos de valor económico, de los beneficios de integrar el medio ambiente en los distintos eslabones de la cadena de valor de las organizaciones.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of management Journal*, 41(5), 556-567.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Benito, Ó. G., & Benito, J. G. (2007). Enfoque de marketing y proactividad medioambiental. *Mediterráneo económico*, (11), 129-146.
- Cañón de Francia, J., & Garcés Ayerbe, C. (2006). Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO 14001.
- Delmas, M., Hoffmann, V. H., & Kuss, M. (2011). Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage. *Business & Society*, 50(1), 116-154.
- Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1353-1373.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 33(3), 3-23.
- Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed.).
- Handfield, R. B., Walton, S. V., Seegers, L. K., & Melnyk, S. A. (1997). 'Green' value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15(4), 293-315.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241-262.
- Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), 336-352.
- Lee, S.M., Kim, S.T. & Choi, D., (2012), "Green supply chain management and organizational performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112, No. 8, pp. 1148-1180.
- Murillo Luna, J. L., Garcés Ayerbe, C., & Rivera Torres, P. (2006). Caracterización del comortamiento estratégico mediambiental: el caso de la empresas industriales de Aragón. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 16(2), 407-429.
- Pesonen, H. L. (2001). Environmental management of value chains. *Greener Management International*, 2001(33), 45-58.
- Polonsky, M. J., & Rosenberger, P. J. (2001). Reevaluating green marketing: a strategic approach. *Business Horizons*, 44(5), 21-30.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitor*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, 73(5), 120-134.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Rodríguez-Ibeas, R. (2007). Environmental product differentiation and environmental awareness. *Environmental and Resource Economics*, 36(2), 237-254.
- Rondinelli, D. A., & Berry, M. A. (1998). Strategic and environmental management in the corporate value chain at Shaw Industries. *National Productivity Review*, 17(3), 17-26.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sarkis, J. (2001). Manufacturing's role in corporate environmental sustainability-Concerns for the new millennium. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 666-686.
- Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3).
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic management journal*, 16(S1), 183-200.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., & Dooley, K. J. (2012). Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 173-188.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Theyel, G. (2001). Customer and supplier relations for environmental performance. *Greener Management International*, 2001(35), 61-69.
- Walley, N., Whitehead, B., 1994. It's not easy being green. *Harvard Business Review* 72 (3), 46-52.

8. ANEXOS

Entrevista sobre el impacto de la variable medioambiental en la cadena de valor

Objetivos:

1. Comprender los asuntos medioambientales que afronta la empresa dentro de su sector y la/s razón/es que justifica/n la integración de dichos asuntos en la estrategia de la empresa.
2. Comprender cómo llevan a cabo estas cuestiones medioambientales a lo largo de la cadena de valor de la empresa.
3. Comprender qué actividades o competencias distintivas han maximizado la creación de valor y por tanto, han permitido a la empresa generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Cuestiones generales

1. ¿Qué actuación, retos y desafíos lleva a cabo la empresa en materia medioambiental?
2. ¿Cuánto tiempo ha estado concienciada la empresa sobre el medio ambiente y por qué?
3. ¿Qué áreas de la organización están involucrados en asuntos medioambientales?
4. ¿Cómo se adaptan los asuntos medioambientales a los procesos internos de la organización?
5. ¿Cómo afectan al aprovisionamiento y a la logística de la empresa?
6. ¿Se realiza publicidad/marketing de las acciones medioambientales de la empresa?
7. ¿Cómo identifica y prioriza los asuntos medioambientales la empresa?

Compras/Aprovisionamiento

1. ¿Cómo afectan los asuntos medioambientales a las compras?
2. ¿Tienen en cuenta criterios medioambientales en la elección de los proveedores?
3. ¿En qué grado participan los proveedores en las acciones medioambientales de la empresa?
(Información, recursos...)

Operaciones/Fabricación

1. ¿Cuál es el efecto de las cuestiones medioambientales en la fabricación? ¿Qué residuos son generados en los procesos de la empresa? ¿Cómo tratan de controlarlos?
2. ¿Los procesos están diseñados o han sido rediseñados para reducir los residuos? ¿Qué tipo de sistemas/tecnologías utilizan para el tratamiento de las cuestiones medioambientales?
3. ¿Cómo afectan las cuestiones medioambientales al diseño del producto? ¿Se tiene en cuenta el ciclo de vida del producto?

Logística/Distribución

1. ¿Cómo afectan los asuntos medioambientales a la logística de almacenamiento, manipulación y distribución?
2. ¿Los sistemas logísticos están diseñados o han sido rediseñados para reducir distancias de envíos, optimizar la tramitación, mejorar las rutas de los vehículos etc.?

Personal

1. ¿Cómo afectan las cuestiones medioambientales al personal de la empresa? ¿Está concienciado el personal sobre dichas cuestiones?
2. ¿Existe formación en materia medioambiental?

Marketing

1. ¿Cómo afectan las cuestiones medioambientales al marketing?
2. ¿Qué impacto tiene el marketing en los consumidores de productos ecológicos de la empresa?