

**PROACTIVIDAD AMBIENTAL Y DESEMPEÑO DE
LA EMPRESA, BAJO EL ENFOQUE DE LOS
STAKEHOLDERS. UNA PROPUESTA
DE ESTUDIO.**

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de Investigación: Teoría de la Administración

Daisy Janeth Ramos Baños

Instituto Politécnico Nacional

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad
Oaxaca

day_mago16@hotmail.com

Julio César Jiménez Castañeda

Instituto Politécnico Nacional

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad
Oaxaca

jcjimcas@gmail.com

María Lourdes Nieto Delgado

Instituto Politécnico Nacional

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad
Oaxaca

mnietod@ipn.mx



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



PROACTIVIDAD AMBIENTAL Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA, BAJO EL ENFOQUE DE LOS STAKEHOLDERS. UNA PROPUESTA DE ESTUDIO.

Resumen

La concienciación social por la protección del entorno natural ha propiciado que las empresas tengan que adoptar nuevas prácticas a este respecto, bien por las presiones sociales o bien porque se enfrentan a condiciones normativas cada vez más estrictas. Es por ello que la incorporación de los asuntos ambientales en la estrategia de las empresas y su efecto sobre el desempeño empresarial y la competitividad es un tema que ha llamado la atención de varios investigadores alrededor del mundo.

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo hipotético de investigación para desarrollarlo a corto plazo y determinar cuáles son los indicadores de la proactividad ambiental que se relacionan y determinan el desempeño de las empresas, así como la influencia que tienen los stakeholders (clientes, proveedores y comunidad) en esta relación.

Palabras clave: Proactividad ambiental, desempeño de la empresa, stakeholders.



PROACTIVIDAD AMBIENTAL Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA, BAJO EL ENFOQUE DE LOS STAKEHOLDERS. UNA PROPUESTA DE ESTUDIO.

1. Introducción

González y González (2005) explican que en la medida en que crece la preocupación de la sociedad por mantener y mejorar la calidad del medio ambiente, las empresas ponen cada vez más atención hacia los impactos potenciales de sus actividades, productos y servicios. Debido a ello, para lograr una mayor eficiencia en la gestión de los impactos ambientales, se requiere de un compromiso de la organización, mediante una gestión proactiva e innovadora que procure el mejoramiento continuo de sus políticas y estrategias a largo plazo. (Porter y Van der Linde, 1995a, 1995b; Aragón, 1996, 1998; Russo y Fouts 1997; Sharma y Vredenburg 1998; Christmann 2000; Claver y Molina, 2000 y Del Brío y Junquera 2001).

Winsemius y Guntram, (1992) y Sharma y Vredenburg, (1998) mencionan que esta integración del medio ambiente en la estrategia de la empresa puede llevarse a cabo de diferentes formas, distinguiéndose dos posiciones extremas: por una parte, un enfoque reactivo, basado en la reparación de los impactos que causa la actividad de la empresa sobre el medio ambiente y siguiendo las exigencias marcadas por la legislación vigente y, por otra, un enfoque proactivo, esto es, adoptando voluntariamente medidas que contribuyan a reducir el impacto sobre el entorno natural.

Esta propuesta tiene como fundamento la teoría de los stakeholders de Freeman (1984); la cual considera a éstos como cualquier grupo de interés o individuo que puede afectar al desempeño de la empresa o que se ve afectado por la consecución de los objetivos de la organización, ya que como concluyen Rivera y Molero (2006) son las presiones y opiniones ambientales de estos grupos a las que se ven sometidos los directivos de las organizaciones y determina la implementación de una estrategia ambiental proactiva.

2. Marco Teórico

Fraj, Matute y Rueda (2012, p. 185) mencionan que han sido varios los trabajos que han analizado la relación entre el desempeño y la proactividad ambiental, dando lugar al surgimiento de dos corrientes contrapuestas.

Por un lado, se argumenta que el hecho de incorporar el factor ambiental en la estrategia de la empresa conlleva un aumento de costos (Greeno y Robinson, 1992). También puede ocurrir que la integración de estos factores no se traduzca en una respuesta positiva por parte del mercado, ya que el aumento del precio final del producto puede resultar excesivo para el consumidor (Karagozoglu y Lindell, 2000). De la misma manera Walley y Whitehead (1994), consideran que los esfuerzos ambientales de las empresas producen impactos negativos en sus niveles de desempeño. Estos autores argumentan que las iniciativas ambientales implican altos costos y riesgos que pueden llevar a una pérdida de competitividad y, en consecuencia a una disminución en la rentabilidad global.



Por otro lado, existe otra línea de debate que subraya el potencial que la proactividad ambiental conlleva a mejorar la rentabilidad a largo plazo (Fraj, Martínez y Matute, 2009; Clarkson, Li, Richardson y Vasvari, 2011). En este caso, el argumento teórico se basa en que una adecuada gestión ambiental puede provocar una disminución significativa en los costos de explotación y un mayor volumen de ingresos, bien a través de un aumento del precio de venta o por el acceso a nuevos mercados. Las oportunidades para disminuir los costos pueden venir por el ahorro energético, de agua o materias primas, por la reducción de residuos y derrames, por la reutilización y reciclado de materiales (Hammer y Champy, 1993), por la simplificación de procesos (Handfield, Robert y Walton, 2005) o por la reducción de sanciones económicas por incumplimiento de las normas ambientales (Klassen y MacLaughlin, 1996; Christmann, 2000).

Sin embargo, también se afirma que una mayor gestión ambiental facilita el acceso a ayudas institucionales y a otras inversiones financieras, tal como lo explican Rondinelli y Vastag, (1996).

Roper (1990 p.20) menciona que en cuanto a la posibilidad de incrementar el volumen de ingresos, en muchos mercados se ha observado cómo los consumidores prefieren productos más respetuosos con el medio ambiente. Chen (2010, p.307) comenta que las iniciativas como el ecoetiquetado y la mercadotecnia ecológica potencian comportamientos de los consumidores en este sentido, permiten el acceso a nuevos mercados y ofrecen oportunidades de nuevos negocios en industrias ecológicas a las empresas pioneras.

Segarra et al, (2012, p.36) mencionan que en la actualidad, el factor ambiental forma parte de una estrategia empresarial, por lo tanto, la mayoría de las empresas deberían estar conscientes de que contribuir al desarrollo sostenible es una prioridad.

La incorporación de la proactividad ambiental, se justifica, principalmente, con base en la mejora de los resultados empresariales (Cainelli, Mazzanti y Zoboli, 2011). Por lo tanto, tener un enfoque proactivo hacia el cuidado del medio ambiente es sumamente importante y podría tener un impacto significativo en el desempeño de las mismas empresas.

2.1. Proactividad Ambiental

El concepto de proactividad podría definirse como la tendencia a iniciar cambios de forma voluntaria en lugar de esperar para reaccionar ante posibles presiones. Cuando esta proactividad es encauzada hacia el cuidado del medioambiente, entonces surge el concepto de proactividad ambiental, que se define como la implementación voluntaria de prácticas e iniciativas animadas a mejorar la relación entre las empresas y el medioambiente. (Carrascosa, 2012).

Para Winsemius y Guntram (1992), la proactividad ambiental implica la adopción voluntaria de medidas que contribuyen a reducir el impacto sobre el entorno natural. La proactividad ambiental puede definirse como aquellas actividades ambientalmente innovadoras y avanzadas que las empresas ponen en marcha voluntariamente para prevenir sus impactos ambientales (Sharma y Vredenburg, 1998).



Garcés, et al (2012, p. 191) definen la proactividad ambiental como una tendencia a anticipar los requerimientos internos y externos de protección del medio ambiente, por lo que los cambios se dan voluntariamente en lugar de reaccionar a estos requisitos.

La proactividad ambiental es parte fundamental de la responsabilidad social corporativa de las empresas y genera beneficios tanto tangibles como intangibles. (Segarra et al, 2012). Investigaciones anteriores como las de Silva, Jabbour y Santos (2009), Abreu (2009) y Jabbour, (2010), consideran que las acciones de gestión ambiental pueden someterse a tres etapas diferentes:

- a) **Reactivo:** Esta es la etapa menos desarrollada de la gestión ambiental. Las organizaciones posicionadas en esta etapa sólo tienden a ajustarse a la legislación y al avance de la regulación ambiental. El objetivo del sistema de gestión ambiental es evitar los problemas ambientales que se produzcan, la gestión del medio ambiente tiende a ejercer poca autoridad en la estructura organizativa, y la empresa no se involucra en las actividades externas en el tema del medio ambiente.
- b) **Preventivo:** En esta etapa, la organización busca estrategias para optimizar el uso de los recursos naturales por medio de la eficiencia ecológica y la aplicación de sus principios, como las 3R (reducir, reutilizar y reciclar). El tema ambiental comienza a ser discutido por las áreas de la organización, el área de gestión del medio ambiente comienza a adquirir un mayor protagonismo en la estructura organizativa y algunas acciones de gestión ambiental externos entran en juego.
- c) ***Proactiva:*** Esto constituye la última etapa en la gestión ambiental. En esta etapa, la cuestión ambiental es el elemento fundamental de la estrategia de negocio y la creación de ventajas competitivas. Se verifica que el área de gestión ambiental sea activa y que sus acciones se integren en las otras áreas de la organización. La empresa comienza a adoptar innovaciones técnicas, principalmente para desarrollar productos de bajo impacto ambiental.

Para Murillo, Garcés y Rivera (2004, p.54) la proactividad ambiental ha sido frecuentemente explicada como un intento de atender a las expectativas y exigencias de diferentes grupos de presión. Resulta especialmente destacable la presión ambiental ejercida por los consumidores y los legisladores.

2.2. Desempeño de la empresa

El Desempeño es un concepto que conduce a englobar diversos factores que pueden ser medidos y cuantificables; interpretándolo como una noción estratégica en la que abarca metas, recursos organizativos y medio ambiente. (Hernández, 2007; p. 28).

Para Hernández (2002) se refiere de manera conceptual a la realización de responsabilidades gerenciales con atributos de calidad, por lo que puede decirse que se relaciona con rentabilidad, eficiencia, oportunidad, congruencia, resultados, efectividad y factibilidad en la toma de decisiones.



Nahm, Vonderembse y Koufteros (2004) definen el desempeño como una respuesta a los competidores. La valoración de las medidas del desempeño refleja una orientación al cliente para alcanzar un alto desempeño en la organización.

Para Coombs, (2001) el desempeño es definido como una medida contable, valor de mercado, valor adicionado de mercado y adicionado valor económico.

Ramírez (2005) sin embargo, analiza el desempeño organizacional desde dos perspectivas – la externa, a través de las características económicas, culturales, sociales y políticas de la organización, y la interna, a través de las dinámicas de estrategia, de poder, de identidad, de gestión, de cultura organizacional y de tecnología– que permitieron a la organización la adaptación e influencia sobre el entorno, así como su supervivencia y desarrollo.

Bourguignon (2004) define el desempeño como la realización de metas sin importar número y contenido de las mismas, así como el resultado como medida o como proceso, por eso abarca resultados y significados, pudiéndose evaluar de manera cualitativa o cuantitativamente.

El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con sus metas y objetivos. El desempeño es una magnitud de los logros de la organización (Arriagada, 2000 p.25).

En la Norma Cubana (NC) 3000: 2007 aparece el término de desempeño empresarial como: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee. (Hidelvys, Leyva, y Santiesteban, 2010).

Aluko (2003, p.172) define el desempeño organizacional como la capacidad de una organización para satisfacer las expectativas deseadas de tres actores principales que comprenden de los propietarios, empleados y clientes.

2.2.1. Desempeño Financiero

Según Ernult (2004, p. 58), el desempeño de la empresa descansa en su capacidad de producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos. “El valor es la riqueza creada por la empresa para sus clientes, el costo es la riqueza que ella consume para crear ese valor”.

Claver, López, Molina y Tiarí (2007, p. 607) señalan que el desempeño financiero representa la producción económica de los beneficios derivados de la gestión global de la empresa, que a su vez incluye los efectos derivados de su actuación ambiental.

Rivera y Ruíz (2011, p. 113), indican que el diagnóstico financiero es un instrumento que se usa para evaluar el desempeño de las empresas; es requerido por todos los stakeholders para la toma de decisiones. No obstante, para su ejecución se encuentran diversos obstáculos que limitan su logro, comenzando por las restricciones de la información contable y del mercado,



y extendiéndose por las presiones que generan las altas exigencias del medio altamente competitivo, que busca información inmediata, pertinente y confiable.

2.2.2. Desempeño No Financiero

García, (2010) explica que es muy importante que los directivos de las empresas tomen en cuenta la importancia de los Indicadores No Financieros para mejorar el desempeño de su compañía.

Los Indicadores de Desempeño No Financieros tienen que ser analizados de forma tal que se puedan dar a conocer a las personas interesadas en la empresa como andan las actividades y el desempeño de la misma, y no solo que estos indicadores sirvan para saber que tan satisfechos están los clientes (Ribamar y Braga, 2011).

De acuerdo con Banker, Potter y Srinivasan (2000), las medidas no financieras son mejores indicadores de medida de desempeño futuro que las medidas financieras, ya que las medidas no financieras ayudan a los directivos a enfocar sus acciones en una perspectiva de largo plazo.

Anteriormente las empresas tomaban decisiones basadas sólo en información financiera obtenida a través de la contabilidad de las mismas.

Actualmente la toma de decisiones involucra un mayor número de variables, exigiendo una gran preocupación entre los encargados por los indicadores como: la satisfacción de clientes, la calidad de los productos, la participación en el mercado, la retención de clientes, la fidelidad de los clientes, la innovación, las habilidades estratégicas, entre otros (Cunha, Cunha y Marques de Almeida, 2011).

Los Indicadores No Financieros pueden ser según Coram, Mock y Monroe (2011):

- Ventas repetidas
- Devoluciones
- Satisfacción de los clientes
- Rotación del personal
- Horas de capacitación por colaborador
- Sugerencias de los colaboradores

Aunque Chow y Van der Stede, (2006) los clasifican en:

- Volumen de producción
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Ausentismo de los colaboradores



2.3. Teoría de los Stakeholders

Freeman, (1984) definió a los Stakeholders como cualquier grupo de interés o individuo que puede afectar al desempeño de la empresa o que se ve afectado por la consecución de los objetivos de la organización; la presión de los Stakeholders exige que las empresas minimicen el impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente (Hart, 1995). Esta tendencia está obligando a las empresas a reconsiderar sus pilares estratégicos con el fin de incluir los temas ambientales en el proceso de toma de decisiones (Kassinis y Vafeas, 2006). Sobre la base de estos argumentos, la teoría del Stakeholder explica que las estrategias ambientales proactivas han sido el resultado de los esfuerzos para satisfacer las demandas ambientales de los grupos de interés de las empresas. (Garcés, Rivera, y Murillo, 2012).

La Teoría de los Stakeholders sugiere que una empresa entre mejor gestione su relación con diversos grupos de interés, mejor será su desempeño financiero (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). En el contexto del medio ambiente natural, las partes interesadas pueden presionar a las empresas a adoptar prácticas ambientales proactivas que mejoran su desempeño ambiental. Este desempeño mejorado, puede aumentar la eficiencia interna de las organizaciones y la legitimidad externa que, a su vez, puede conducir a la ventaja competitiva y la riqueza de la creación (Esty y Winston, 2006; Hart, 1995, 2005; Hart y Milstein, 2003). Las prácticas ambientales proactivas son las innovaciones y las rutinas administrativas intangibles que requieren compromisos de la organización hacia la mejora del entorno natural y que no son exigidas por ley (Hart, 2005).

Diferentes autores han centrado su investigación en la identificación y clasificación de los Stakeholders verdes, definidos como aquellos con la capacidad de influir en las políticas ambientales de las empresas. Algunos de ellos proponen diferentes Stakeholders verdes, en función de su relación con la empresa (Garcés, et al, 2012, p. 2). Ver tabla 1 y 2

Tabla 1
Clasificación de los stakeholders según Henriques y Sadorsky (1999)

Stakeholders Regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> * Gobiernos * Asociaciones comerciales * Redes Informales * Competidores
Stakeholders de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> * Clientes * Proveedores * Empleados * Accionistas
Stakeholders de la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> * Grupos Comunitarios * Organizaciones Ambientales * Otros grupos de presión potenciales
Los Medios de Comunicación	



Tabla 2
Clasificación de los stakeholders según Darnall, Enriques y Sadorsky, (2010, p.1074)

Stakeholders Primarios	<ul style="list-style-type: none"> a) Participantes de la cadena de valor * Compradores comerciales * Consumidores domésticos * Proveedores b) Stakeholders internos * Empleados directivos y no directivos
Stakeholders Secundarios	<ul style="list-style-type: none"> a) Stakeholders sociales * Organizaciones ambientales y comunitarias * Sindicatos * Asociaciones industriales b) Reguladores ambientales * Gobiernos

La literatura también proporciona evidencia empírica de cómo la presión de los Stakeholders afecta la estrategia ambiental de las empresas. En algunos casos, esta evidencia sugiere que las empresas diseñan una estrategia ambiental más o menos proactiva en un intento de responder a los Stakeholders que ellos consideran es el más importante; tal es el caso de Buysse y Verbeke (2003, p.462), ver tabla 3.

Tabla 3
Clasificación de los stakeholders según Buysse y Verbeke (2003)

Stakeholders Regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> * Los gobiernos nacionales (y regionales) * Los organismos públicos locales
Stakeholders Externos Primarios	<ul style="list-style-type: none"> * Los clientes nacionales e internacionales * Proveedores nacionales e internacionales
Stakeholders Internos Primarios	<ul style="list-style-type: none"> * Los empleados * Accionistas * Instituciones Financieras
Stakeholders Secundarios	<ul style="list-style-type: none"> * Rivales nacionales e internacionales * Acuerdos internacionales * Organizaciones no gubernamentales * Los medios de comunicación

3. Relación entre variables

3.1. Proactividad Ambiental y Desempeño

Existen estudios empíricos que han abordado la relación que existe entre los factores ambientales y el desempeño de las empresas y que han llamado la atención de varios autores, específicamente la relación entre la proactividad ambiental y el desempeño.



Fraj, et al (2012) realizaron un estudio de esta relación en empresas del sector secundario, en Colombia y los resultados mostraron una relación positiva ($r=0.187$ $p>0.001$) entre la estrategia ambiental proactiva y el resultado económico de la empresa.

Piñeiro, Quintas y Caballero (2009) también realizaron un estudio acerca de esta relación en empresas constructoras encontrando la existencia de una influencia positiva y significativa de ambos tipos de proactividad medioambiental sobre el rendimiento de las empresas.

Aragón, Hurtado, Sharma y García (2008) hicieron su estudio sobre proactividad estratégica y desempeño en pequeños talleres automotrices, encontrando que las empresas con iniciativa de estrategias ambientales mostraron una relación positiva y significativa con el desempeño, de forma similar a los hallazgos para las empresas más grandes ($r= 0.31$; $p= < 0.01$ y $r= 0.42$ $p= < 0.01$).

Existen varios trabajos que han desarrollado argumentos teóricos y que han aportado evidencia empírica sobre la existencia de una relación positiva entre la proactividad ambiental y el desempeño empresarial. (Porter y Van der Linde, 1995a, 1995b; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998).

Las oportunidades para disminuir los costos pueden venir por el ahorro energético, de agua, o materias primas, por la reducción de residuos y vertidos, por la reutilización y reciclado de materiales (Hammer y Champy, 1993), por la simplificación de procesos (Handfield *et al.*, 2005) o por la reducción de sanciones económicas por incumplimiento de la normativa (Klassen y MacLaughlin, 1996; Christmann, 2000).

La adopción de prácticas ambientales puede ayudar a la empresa a ofrecer productos diferenciados frente a los de sus competidores (Banerjee, 2001; Christmann, 2000). En este sentido, Claver y Molina (2000) consideran que esta ventaja de diferenciación puede obtenerse a través de dos vías:

Primeramente, utilizando el respeto al medio ambiente como argumento competitivo y atendiendo a un segmento emergente de consumidores ecológicos que valoran los atributos ambientales de los productos (Hart, 1995; Porter y Van der Linde, 1995a). Y segundo, aprovechando una buena imagen y la reputación corporativa de empresa ecológica (Shrivastava, 1995b).

Tal y como señalan Bansal y Roth (2000), los gestores de las empresas son conscientes del potencial que el desarrollo de la proactividad ambiental tiene para contribuir a la optimización de los resultados empresariales. Esto es, a priori, los directivos están más informados del poder que tiene la proactividad ambiental para influir positivamente en la eficiencia ambiental de su empresa, consecuencia más inmediata de una gestión ambiental avanzada. Ello implica, además, una mejora de su desempeño financiero, ya que la optimización del desempeño ambiental supone reducciones en la cantidad de residuos y desechos generados, ahorros de energía y agua, o la utilización de suministros biodegradables o reciclables que pueden ser más económicos.



Las empresas más proactivas en su estrategia ambiental se encuentran con oportunidades para mejorar los costos de explotación, reducir sus responsabilidades y anticiparse a la competencia en los mercados y a la legislación en la implantación de nuevas tecnologías. Además, una percepción favorable de las actividades ambientales de la empresa puede afectar positivamente a su cuota de mercado, abriendo la posibilidad de acceso a nuevos mercados y a ayudas financieras de otros *Stakeholders* (Sharma y Vredenburg, 1998; Bansal y Roth, 2000; Miles y Covin, 2000).

No obstante, cabe preguntarse si la influencia de las estrategias ambientales proactivas es directa sobre los beneficios empresariales, o si también la optimización del desempeño económico depende de la mejora en el desempeño ambiental que se deriva de estas prácticas.

Henri y Journeault, (2008) explican que no todas las actividades que comprenden la proactividad ambiental van a tener el mismo efecto sobre el desempeño ambiental, puesto que la posición de las empresas frente a los problemas ambientales va desde las estrategias más reactivas hasta las más proactivas (o anticipadoras) (Roome, 1992; Sadgrove, 1993) y suponen un grado diferente de integración de estos aspectos en la planificación estratégica.

Los enfoques más proactivos se basan en el diseño y alteración de productos y procesos para prevenir voluntariamente esos impactos, y contrasta con los reactivos que se dirigen a la reparación de daños ya causados (Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998). Así, los métodos preventivos, característicos de la proactividad ambiental, incluyen el uso de tecnologías dirigidas a evitar la generación de residuos y contaminantes en exceso (Shrivastava, 1995a).

Al contrario de los métodos reactivos, los enfoques proactivos permiten mejorar la eficiencia de la compañía puesto que conllevan modificaciones que repercuten positivamente en el aprovechamiento de los recursos naturales, como el agua y la electricidad, y de las materias primas (Wagner, 2005). Por lo cual surge la siguiente hipótesis:

H₁: La proactividad ambiental influye positivamente en el desempeño de las empresas

3.2. Stakeholders-Proactividad Ambiental-Desempeño

El poder que hoy en día tiene el consumidor sobre la empresa es mayor que hace algunos años, como consecuencia de estar más informados y del incremento de la competencia. Ello ha provocado que muchas organizaciones replanteen su relación con su entorno, ya que el mercado apoyará y favorecerá a las empresas y marcas comerciales con una buena reputación ambiental o, por el contrario, rechazará, a aquellas compañías que se vean implicadas en casos relacionados con malas prácticas (Ambec y Lanoie, 2008).

De esta manera, las empresas se han visto ante la necesidad de adecuar sus políticas a las nuevas exigencias de la sociedad, reflejadas en el comportamiento de compra de sus clientes, transformando tanto sus actividades industriales como la forma en la que se relacionan con su público en los mercados (Chen, 2010).



Actualmente, las empresas son más conscientes de las oportunidades competitivas que ofrece una gestión proactiva del medio ambiente. Muchas consideran que las amenazas del entorno natural pueden convertirse en oportunidades de mercado, provocando que los directivos impulsen la implantación de tecnologías y productos ambientales (Shrivastava, 1995b).

Además, la proyección en los mercados de una imagen de responsabilidad ambiental fomenta la generación de asociaciones positivas entre los consumidores y contribuye a diferenciar la firma del resto de competidores, lo que las empresas perciben como una oportunidad para mejorar sus ingresos (Miles y Covin, 2000).

Existen razones de tipo ético que explican por qué las empresas adoptan un comportamiento ambiental. Esto reside en el comportamiento de los directivos como individuos responsables de tomar las decisiones estratégicas. Sus propios valores, ideales y conocimientos de la problemática ambiental e, incluso, sus estilos de vida, determinarán la naturaleza de sus decisiones, no sólo como consumidores, sino también en su lugar de trabajo (Fryxell y Lo, 2003).

Aragón, Matías, y Senise (2004) evidencian la influencia que las características personales de los directivos y sus actitudes tienen en el desarrollo de estrategias ambientales. Otros autores sugieren que el comportamiento ambiental de los directivos hace que estos sean percibidos por los empleados como modelos o ejemplos a seguir, fomentando su creatividad y capacidad para proponer soluciones ambientales innovadoras (Ramus y Steger, 2000).

Darnall et al, (2010) en su estudio realizado a empresas manufactureras en 6 países (Hungría, Canadá, Francia, Alemania, Noruega y EEUU) encontraron una relación positiva ($r= 0.153$ $p<0.01$) entre la presión de los grupos de interés y la adopción de una estrategia de proactividad ambiental.

Otro estudio que muestra una relación positiva ($r= 0.471$ $p<0.05$) entre la presión de los stakeholders y las estrategias de proactividad ambiental, es la de Garcés, Rivera y Murillo, (2012), los cuales estudiaron a 240 empresas industriales españolas.

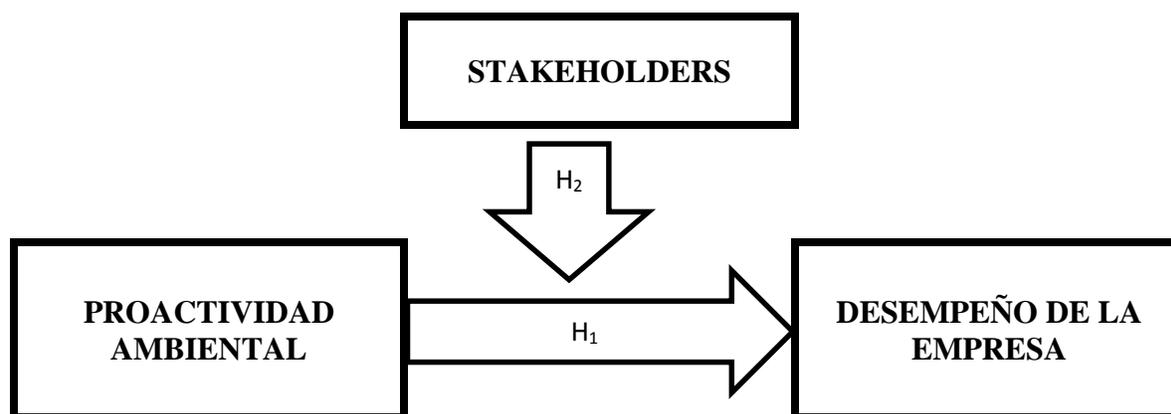
Según estas evidencias empíricas sugieren que existe una relación lineal positiva y estadísticamente significativa entre la presión de Stakeholders y la proactividad ambiental, y que cuanto mayor es la presión percibida de los Stakeholders, mayor será la proactividad de la estrategia ambiental de la empresa. Por lo cual se origina la segunda hipótesis:

H₂: Los Stakeholders afectan positivamente la relación entre la proactividad ambiental y el desempeño de las empresas



4. Modelo hipotético de investigación

Figura 1
Modelo hipotético de la relación entre la proactividad ambiental y el desempeño de las empresas, bajo el enfoque de los stakeholders.



5. Conclusiones

Esta propuesta se enmarca en el debate sobre la relación que existe entre la proactividad ambiental y el desempeño de las empresas, como se mencionó el objetivo de este trabajo es proponer un modelo hipotético de investigación que pueda ser desarrollarlo en corto plazo y determinar cuáles son los indicadores de la proactividad ambiental que se relacionan y determinan el desempeño de las empresas, así como la influencia que tienen los stakeholders en esta relación. La unidad de análisis elegida para este estudio serán las empresas productoras de mezcal, ya que este sector representa a una de las actividades económicas más importantes de País al generar empleos directos e indirectos y en el volumen de producción, comercialización y exportación.

Esta propuesta tiene como fundamento la teoría de los stakeholders de Freeman (1984); la cual considera a éstos como cualquier grupo de interés o individuo que puede afectar al desempeño de la empresa o que se ve afectado por la consecución de los objetivos de la organización, ya que son las presiones y opiniones ambientales de estos grupos o individuos a las que se ven sometidos los directivos de las organizaciones.

6. Referencias bibliográficas

- Abreu, S. (2009). How to define an environmental policy to improve corporate sustainability in developing countries. *Business Strategy and the Environment*, 18, (8), 542-556.
- Aluko, M.A. (2003). The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 12 (2), 164-179.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.

- Aragón, A. (1996). La integración del medio ambiente en las teorías sobre la empresa: un enfoque estratégico desde una perspectiva crosparadigmática. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3), 93-108.
- Aragón, A. (1998). *Gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. Granada, Comares.
- Aragón, A., Hurtado, N., Sharma, S. & García, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental Management*, 86, 88-103.
- Arriagada, R. (2000). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. ILPES, Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional, serie manuales, Santiago de Chile, Julio.
- Banerjee, B. (2001). Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations. *Journal of Management Studies*, vol. 38 (4), 489-513.
- Banker, R. D., Potter, G & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75(1), 65-92.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Bourguignon, A. (2004). Performance Management and Management Control: Evaluated Managers Point of View. *European Accounting Review*.13 (4), 659-687.
- Buyse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A Stakeholders management perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 453-470. doi: 10.1002/smj.299.
- Cainelli, G., Mazzanti, M., & Zoboli, R. (2011). Environmentally oriented innovative strategies and firm performance in services. Micro-evidence from Italy. *International Review of Applied Economics*, 25, 61-85.
- Carrascosa, C.E. (2012). *Estudio de la proactividad medioambiental en las empresas industriales de la comunidad valenciana: identificación de patrones de comportamiento*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Chappin, M., Vermeulen, W., Meeus, M., & Hekkert, M. (2009). Enhancing our understanding of the role of environmental policy in environmental innovation: adoption explained by the accumulation of policy instruments and agent-based factors. *Environmental Science and Policy*, 12, 934-947.



- Chen, Y. (2010). The driver of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 307-319. doi: 10.1007/s10551-009-0223-9.
- Chow, C. & Van Der Stede, W. (2006). The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1-8.
- Christmann, P. (2000). Effects of «Best Practices» of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*, vol. 45 (4), 663-680.
- Clarkson, M., Richardson, D. & Vasvari, P. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and Consequences of Proactive Environmental Strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144.
- Claver, E. & Molina, J. (2000). Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (1), 119-138.
- Claver, E., López, M., Molina, J. & Tarí, J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of environmental management*, 84, 606-619.
- Coram, P., Mock, T. & Monroe, G. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. *The British Accounting Review*, 43(2), 87-101. doi: org/10.1016/j.bar.2011.02.001.
- Cunha, A.L., Cunha, A. & Marques, F. (2011). Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y Perspectivas en turismo*, 20, 876-890.
- Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1072-1094. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x
- Del Brío, A. & Junquera, B. (2001). *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*. Madrid, Civitas.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 21, 65-91.
- Duque, J., Cornejo, M. & Tapia, M. (2002). Determinantes del Desempeño Ambiental del Sector Industrial Ecuatoriano. Proyecto Andino de Competitividad. Escuela Superior Politécnica del Litoral Guayaquil-Ecuador. 1-190.
- Ernult, J. (2004). "Pilotear el desempeño", en Ramírez, Guillermo (Coord.), *Desempeño Organizacional. Retos y Enfoques contemporáneos*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa; Universidad de Occidente, 2004.



- Esty, C. & Winston, S. (2006). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Fraj, E., Matute, J. & Rueda, A. (2012). Hacia un modelo integrador de los antecedentes y consecuencias de la proactividad medioambiental en las organizaciones. *Innovar Journal*, 22(43), 179-195.
- Fraj, E., Martínez, E. & Matute, J. (2009). A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 263-286.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Fryxell, G., & Lo, C. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: an empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 45-69.
- Garcés, C., Rivera, P. & Murillo, J. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. *Journal Management Decision*, 50, 189-206.
- García, M. (2010). El uso de indicadores no financieros. Texto completo en <http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-y-articulos/capital humano/184442/uso-indicadores-no-financierose/>.
- González, J. & González, O. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *The International Journal of Management Science (Omega)*, 33, 1-15.
- Greeno, J. & Robinson, S. (1992). Rethinking corporate environmental management. *The Columbia Journal of World Business*, 222-232.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- Handfield, R., Robert, S. & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, 14(1), 1-19.
- Hart, L. & Milstein, B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17, 56-69.
- Hart, L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.



- Hart, L. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Henri, F. & Journeault, M. (2008). Environmental performance indicators: an empirical study of Canadian manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, 87, 165-176.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholders Importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99.
- Hernández M. (2002). *Evolución del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad*. En VII Congreso Internacional del CLAD sobre 36 la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11.
- Hidelvys, C., Leyva, C. & Santiesteban, Z. (2010) "Apuntes acerca el Desempeño Empresarial" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 141, 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010>.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12 (6) 561-569.
- Jabbour, C. (2010). In the eye of the storm: Exploring the introduction of environmental in the production function in Brazilian companies. *International Journal of Production Research*, 48 (21), 6315-6339.
- Karagozoglu, N. & Lindell, M. (2000). Environmental management: testing the win-win model. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(6), 817-829.
- Kassinis, G. & Vafeas, N. (2006). Stakeholders pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, vol. 49 (1), 145-59.
- Klassen, D. & MacLaughlin, C. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Klassen, D. & Whybark, C. (1999a). The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 42 (6), 599-615.
- Miles, P. & Covin, J. (2000). Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- Miller, C. & Cardinal, B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665.
- Murillo, J., Garcés, C. & Rivera, P. (2004). Estrategia empresarial y medio ambiente: opinión de un grupo de expertos. *Universia Business Review-actualidad económica*. 52-63.



- Nahm, A., Vanderembse, A. & Koufteros, X. (2004). The Impact of Organizational Culture on Time-based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35 (4), 579-607.
- Piñeiro, P., Quintas, M.A. & Caballero, G. (2009). Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas. *European Academy of Management and Business Economics*, 18, 79-106.
- Porter, E. & Van Der Linde, C. (1995a). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, vol. 70 (5), 65-82.
- Porter, E. & Van Der Linde, C. (1995b). Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9 (4), 97-118.
- Ramírez, G. (2005). *Las huertas de mango en Chiapas. Una perspectiva alternativa del desempeño organizacional*. III Congreso internacional de análisis organizacional: "Reconstruyendo identidades: diversidad organizacional y realidades locales", Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 3 al 5 Noviembre.
- Ramus, C. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviours environmental policy in employee Ecoinitiatives at leadingedge European companies. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Ribamar, J. & Braga, A. K. (2011). Avaliando indicadores de desempenho não financeiro no setor de serviço, sob a perspectiva do cliente: o caso de uma agência bancária. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1, 1-16.
- Rivera, J. & Molero, V. (2006). El marketing medioambiental en las organizaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 26, 5-46.
- Rivera, J.A & Ruíz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (31), 109-136.
- Rondinelli, A. & Vastag, G. (1996). International environmental standards and corporate policies: an integrative framework. *California Management Review*, 39(1), 106-122.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1, 11-24.
- Roper Organization Inc. (1990). *The Environment: Public Attitudes and Individual Behavior*. New York: Roper Organization Inc.
- Russo, M. & Fouts, A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* 40, 534-559.
- Sadgrove, K. (1993). *The green manager's handbook*. Aldershot, England: Gower.



Segarra, M., Merello, P., Segura, M., Peiro, A. & Maroto, C. (2012). Proactividad medioambiental en la empresa: clasificación empírica y determinación de aspectos clave. *Tec Empresarial*, 6, 35-48.

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. (1995a). The role of corporations achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.

Shrivastava, P. (1995b). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 16, 183-200.

Silva, E., Jabbour, C. & Santos, F. (2009). Integrating environmental management and manufacturing strategy: an emerging competitive priority. *International Journal of Environmental Technology and Management* 10 (3/4), 397-411.

Wagner, M. (2005). How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry. *Journal of Environmental Management*, 76, 105-118.

Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72(3), 46-52.

Winsemius, P. & Gumtram, U. (1992). Responding to the Environmental Challenge. *Business Horizons*, 35(2), 12-20.

Zaror, C. A. (2000). *Introducción a la ingeniería ambiental para la industria de procesos*. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

