

El valor medioambiental y su avance en la Estrategia de Empresa

The environmental value and its progress in Business Strategy

M.ª Isabel De Salas Nestares
Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia
idesalas@uch.ceu.es

De Salas, M.I. (2014) El valor medioambiental y su avance en la Estrategia de Empresa. *aDResearch ESIC*. Nº 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014 · Págs. 8 a 31
DOI: 10.7263/ADRESIC.010.001

RESUMEN

Clasificación JEL:

**M3 Marketing y
publicidad
M370 Publicidad**

Palabras clave:

Responsabilidad
social corporativa,
branding,
Comunicación
institucional,
valores medioam-
bientales

Durante estos años he venido investigando la relación entre la construcción de la marca (*branding*), la Planificación Estratégica, la Responsabilidad Social Corporativa basada en valores medioambientales y el medio Internet como soporte de todo ello.

Esto ha dado como resultado:

- La participación en dos jornadas nacionales llevadas a cabo en La Escuela de Negocios del CEU, Palacio de Colomina, Valencia el 28 de octubre de 2009: *eBranding Verde. Comunicación y Marketing Ambiental por Internet, y Comunicación y marketing ambiental en las redes sociales*.
- La publicación de dos capítulos en *eBranding verde* y en *eBranding verde y redes sociales* (Dykinson, La Coruña 2010, Dykinson, La Coruña 2012).

Finalmente se han publicado los siguientes artículos en diferentes medios:

- *La reputación corporativa como instrumento de articulación en la gestión de la organización*. Junto con Juan Monserrat. FISEC Estrategias 2011, Nº 15/ Año VI, (índizada en catálogo Latindex). www.fisec-estrategias.com.ar ISSN 1669-4015.
- *La Publicidad en las Redes Sociales*. Junto con Juan Antón. HOLOGRAMATICA - Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional Lomas de Zamora 2010, Año VII, Número 13, V2, pp.25-36 ISSN 1668-5024 URL del Documento: cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1328 URL de la Revista: cienciared.com.ar/ra/revista.php
- *Comunicación corporativa online en el sector medioambiental: sensibilización y participación en Internet*. RedMarka. Revista Académica de Marketing Aplicado. 2009, Nº 2. Universidad de A Coruña.
- *La Publicidad en las Redes Sociales: De lo Invasivo a lo consentido*. Icono14, 2008, Nº 15, pp. 75-84. ISSN 1697-8293. Madrid (España). <http://www.icono14.net>
- *Reseña Bibliográfica "eBranding, posiciona tu marca en la Red"*. Doxa Comunicación, noviembre 2008.

El presente trabajo de investigación que ahora se presenta es la continuación de estos análisis dando un paso más en el recorrido de conocer el proceso de integración de los valores de respeto al medioambiente en las estrategias de las organizaciones empresariales y conocer si este camino tiene consecuencias en la estructura organizacional y en los roles de los responsables de llevarlos a cabo.

ABSTRACT

JEL Classification:

**M3 Marketing and
Advertising
M370 Advertising**

Key words:

Corporate social
responsibility,
branding,
institutional com-
munication,
environmental values

My research work has recently focused on branding, Strategic Planning, Corporate Social Responsibility based on environmental values and the Internet medium as support for them all.

This research has resulted:

- The participation in two national conferences: *eBranding Verde. Comunicación y Marketing Ambiental por Internet, and Comunicación y marketing ambiental en las redes sociales*. October 28th 2009, Escuela de Negocios del CEU, Palacio de Colomina, Valencia (Spain).
- The publication of two chapters in *eBranding verde (Green eBranding)* and in *eBranding and redes sociales (eBranding and Social Networks)* Dykinson, La Coruña 2010, Dykinson, La Coruña 2012.

Finally, in the publication of various articles:

- *La reputación corporativa como instrumento de articulación en la gestión de la organización*. Co-author with Juan Monserrat. FISEC Estrategias 2011, Nº 15/ Año VI, (indexed in Latindex catalogue). www.fisec-estrategias.com.ar ISSN 1669-4015
- *La Publicidad en las Redes Sociales*. Co-author with Juan Antón. HOLOGRAMATICA - Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional Lomas de Zamora 2010, Año VII, Número 13, V2, pp.25-36 ISSN 1668-5024 URL of Document: cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1328 URL of Journal : cienciared.com.ar/ra/revista.php
- *Comunicación corporativa online en el sector medioambiental: sensibilización y participación en Internet*. RedMarka. Revista Académica de Marketing Aplicado. 2009, Nº 2. Universidad de A Coruña.
- *La Publicidad en las Redes Sociales: De lo Invasivo a lo consentido*. Icono14, 2008, Nº 15, pp. 75-84. ISSN 1697-8293. Madrid (España). <http://www.icono14.net>
- *Reseña Bibliográfica "eBranding, posiciona tu marca en la Red"*. Doxa Comunicación, noviembre 2008.

The research paper being presented now is the continuation of that analysis, bringing it a step further in the knowledge of the process of integration of the values of respect to the environment into the strategies of business organizations, and in finding out whether this process has consequences in the organizational structure and the roles of the persons responsible for their implementation.

1. Antecedentes de este trabajo

En nuestra primera investigación señalábamos como desde muchos años antes de que se extendiera entre la población la concienciación de las consecuencias medioambientales que conlleva el desarrollo y progreso tecnológico de la humanidad y se modificara la actitud hacia una conservación activa basada en la educación cívica y el respeto al medio ambiente, las empresas habían unido su marca a valores como «naturaleza» «entorno sano» «materias primas naturales» «campo» «tierra» etc. La utilización de la naturaleza como eje de comunicación no llevaba anejo la idea de poner en práctica una estrategia de fortalecimiento de la imagen corporativa sino tan sólo aludir al origen de los componentes del producto y por tanto a su calidad. Se utilizaba la idea de «lo natural» en contraposición a lo «industrializado» «manipulado industrialmente» y se apelaba a los orígenes del producto con imágenes campestres y alusiones rurales. La naturaleza comunica determinados valores que desde hace más de 50 años se utilizan en publicidad para asociarlos a determinadas marcas obteniendo así una imagen diferencial y una ventaja competitiva intangible.

La preocupación del medio ambiente aparece como desafío de las naciones para obtener un desarrollo sostenible que posibilite el crecimiento económico y la difusión de una calidad de vida en todos los ámbitos (sanitario, económico, educacional, social, etc.) compatible con la protección del medio ambiente. Los medios de comunicación, como señala Sonia Parratt, tienen un papel importante en la «ecoalfabetización», es decir en la concienciación en los ciudadanos sobre todas esas buenas prácticas que favorecen el cuidado del medio ambiente. No se trataría sólo de informar sino de motivar y persuadir

(PARRATT, S.F. 2006). En este campo de motivar y persuadir, se cuenta además con la publicidad, las relaciones públicas y demás modalidades de comunicación así como las estrategias de comunicación que las iluminan.

Por otro lado, comentábamos que la Responsabilidad Social Corporativa tampoco es un fenómeno de hoy. Muchos años atrás¹ las grandes corporaciones del mundo invertían en acciones sociales y culturales en aquellos mercados en los que tenían interés. El mecenazgo nace de la mano de esta inquietud y logra tener su propia reglamentación² dadas las implicaciones de índole fiscal que conlleva.

Si bien dentro del concepto de Responsabilidad Social Corporativa hay grandes dosis de ética empresarial, no hay que olvidar que la empresa necesita tener retornos de su inversión traducidos en beneficios económicos. Milton Friedman en la década de los años 70 reforzaba esta idea limitando la responsabilidad social de las empresas al mero cumplimiento de las «reglas de juego» de la libre competencia sin fraudes y engaños.

Desde que los organismos internacionales (ONU, Unión Europea, OCDE, etc.³) toman

1 Según la profesora Maira, surge en Estados Unidos en los años cincuenta en el contexto de la segunda guerra mundial (MAIRA, M. M. 2009:42).

2 Ley 49/2002 de Mecenazgo.

3 Los problemas del Medio Ambiente fueron tratados por Naciones Unidas en la Conferencia de Estocolmo de 1972. Desarrollo sí, pero un desarrollo sostenible que no dañe el Medio Ambiente. El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, desde 1990 a 1996, ascendió a 720.000 millones de dólares. Al programar las actividades mundiales para el desarrollo, las Naciones Unidas crearon el Departamento de Coordinación de Política y de Desarrollo Sostenible. Conscientes de que los grandes problemas mundiales no pueden ser afrontados por Estados individuales, convocan convenciones como la del Cambio Climático. El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) está presente, tanto con África como en Asia Pa-

protagonismo a la hora de plantear la responsabilidad social de las empresas, se inician acciones para concienciar al mundo empresarial que deben asumirlo de forma comprometida y voluntaria. Desde 1992 se habla de *ecoeficiencia* definida en el nivel de la empresa como *un enfoque de gestión que impulsa a las empresas a adoptar mejoras de protección ambiental desde una orientación de mercado, buscando el beneficio económico y la competitividad* (Olcese, A., Rodríguez, M. A., Alfaro, J. 2008: 161).

Se ha de tener en cuenta que el entorno competitivo y el valor de imagen de marca son dos aspectos que inciden en las decisiones empresariales para adoptar estrategias de responsabilidad social corporativa.

Aludíamos a la opinión del profesor Solano en torno a que la responsabilidad social no es algo voluntario pues se considera que se debe convertir en un instrumento útil en situaciones críticas y por tanto exigibles por la sociedad e incluso sancionado jurídicamente. Y no como mero medio de publicitar determinadas empresas. La imagen pública o reputación social de las organizaciones sería la consecuencia directa del cumplimiento o asunción de las obligaciones inherentes a la responsabilidad social correspondiente, llevado a cabo a través de sus diferentes actuaciones y comportamientos (Solano L. F. 2009: 39-40).

A partir de aquí nuestro interés se dirigió hacia observar cómo se está articulando esta función, que nos aparece como clara ventaja competitiva, en relación a la gestión de la organización.

cífico, Europa (Conferencia Ministerial de Sofía, octubre de 1995), Hispanoamérica, El Caribe, Oriente Medio, etc. A lo largo de estos años la ONU viene realizando Encuentros internacionales como control y llamada a la concienciación mundial. De estos encuentros sobresale la Cumbre de Río en 1992 donde se acuñó el concepto de ecoeficiencia.

Alloza, analizando la definición del Foro de Reputación Corporativa⁴ alude a la doble óptica de este concepto: percepción y comportamiento, concluye que gestionar la reputación implica tramitar «la realidad» de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés (Alloza, A. 2008: 296).

Percepciones y comportamientos que nos llevan por un lado a la imagen corporativa y por otro a la responsabilidad de la organización ante su entorno social y medioambiental, que demanda honestidad, ética, innovación, respeto al entorno, etc. En la sociedad actual, estos aspectos son todavía más valorados por los ciudadanos que, si forman parte del mismo sistema económico, agradecen poder ver la parte más humana de las empresas. Por otro lado, los consumidores y las propias asociaciones empresariales dan la espalda, cada vez más, a las compañías que no se preocupan e incluso «agreden» a su entorno (Llopis, C. 2011).

La aportación de Llopis Ripoll a esta disciplina destaca en este último punto, ya que resulta muy interesante si tenemos en cuenta que consideran necesaria la transición del mero altruismo a la incorporación en la estrategia de la empresa, de forma cuantificable, es decir, científica. Este nuevo enfoque permite a la empresa medir el beneficio que genera la RSC y cuantificarlo en términos de retorno de la inversión. De este modo, la RSC deja de ser una acción puntual filantrópica y se integra en la gestión empresarial como una variable más.

La gestión transversal de la RSC requiere un profesional con habilidades de organización, de comunicación, analíticas, cognitivas, de proceso (Johndrow, A. 2009). Pero especialmente debe

⁴ Actualmente este Foro se encuentra inserto en la asociación Corporate Excellence.

mostrarse como gestor resolutivo. Todas estas habilidades son las que se reúnen en la figura del *Chief Reputation Officer* (CRO)⁵.

El CRO como Director Estratégico elabora y participa en la definición de la estrategia corporativa a medio y largo plazo. Siendo ésta su principal función debemos concluir que la RSC se instala en el más alto nivel estratégico y, por tanto, coadyuvará a la gestión empresarial.

La responsabilidad Social Corporativa se manifiesta como responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una organización, por lo que todas las funciones críticas y actividades de la misma deben de asumir dicha responsabilidad en el día a día de su gestión de manera transversal. La comunicación se revela como la herramienta indispensable para hacer llegar la visión, misión y valores fijados en su Estrategia General a todos los grupos de interés. La dimensión de gestión de la red fluida de comunicaciones a todos los niveles y direcciones, se multiplica exponencialmente al implicar y responsabilizar a todos los miembros de la organización por lo que se observa la creación de comités multifuncionales o de departamentos bajo la figura de CRO.

Cuando una corporación encuentra un valor —aceptado unánimemente e incluso demandado por todos los públicos— (como por ejemplo la «sostenibilidad», protección medio ambiente, salud...), la labor del CRO consiste en «empapar» de ese concepto todas las funciones de la compañía de manera transversal, articulando la

gestión de la corporación y siendo clave de su Plan Estratégico.

En el aludido Foro de Reputación Corporativa se hablaba de que la sociedad estaba demandando, cada vez más, que las empresas integrasen las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos de interés en sus operaciones comerciales. Se sabía que el consumidor español no estaba dispuesto a pagar más por los productos responsables⁶, en esos momentos, pero sí lo estaba a castigar a aquellas empresas que no tienen un comportamiento responsable. En este Foro se concluía que no había duda de que la gestión social y medioambiental responsable constituye cada vez más un componente clave para la reputación.

Las mayores exigencias de responsabilidad no solo provienen de ONG o consumidores sensibilizados, sino también de colectivos tradicionalmente menos preocupados por estos aspectos como son los inversores. Los índices de sostenibilidad son cada vez más populares y los fondos de inversión ética en Europa han experimentado un crecimiento sin precedentes en los últimos cinco años.

Pero además, a partir de la década de los 90 el desarrollo de la tecnología digital y las redes sociales abría a las corporaciones un canal de comunicación *online* que posibilitaba la participación de los usuarios sobre todo lo que acontece y les interesa de verdad. Los foros, blogs, redes sociales se multiplicaban exponencialmente y el proceso de aprendizaje hacia una actitud de respuesta activa hacia las instituciones, organismos, empresas, etc., se iba consolidando. Señalábamos como los blogs corporativos y las redes sociales son los nuevos canales de comunicación *online*. A pesar de las suspicacias que pueden

5 Casado realiza en su Tesis doctoral un exhaustivo análisis del rol del *Chief Reputation Officer* (CRO), (Casado, A.M. 2011: 325 a 346) concluyendo que: *El Chief Reputation Officer es una Dirección Estratégica que decide conjuntamente con el CEO y la Cúpula Directiva la estrategia de intangibles de su organización: Reputación Corporativa, reputación del CEO, Marca, Responsabilidad Social Corporativa, Identidad, Cultura Corporativa y Comunicación.* (Casado, A.M. 2001:343).

6 Conclusiones del Estudio Eroski 2007.

generar el dar absoluta libertad al usuario para que realice sus comentarios, sin duda están siendo estudiadas con intensidad por los directores de marketing. El resultado es que cada vez más aparece la Red de Internet como elemento de la estrategia de comunicación corporativa y como herramienta de posicionamiento (Alonso, M. 2008: 64–68; Martí, J. 2009: 99–100; Ollé, R., Riu, D. 2009: 165–166; Ros, V. 2008: 110–114).

Apuntábamos como específicos los objetivos, expuestos por Ros, de la Responsabilidad Social Corporativa cuando se canalizan a través de Internet: Divulgación, Transparencia, Accesibilidad, Interacción, Relación y Diálogo. Estos objetivos son aplicados a la Web corporativa en su conjunto y en diferentes epígrafes tales como Sala de prensa virtual, RSC, *Help Desk*, Accesos especiales a socios, blogs corporativos, etc. (Ros, V. 2008: 112).

El propio manifiesto de Cluetrain (1999) en sus 95 tesis revela la necesidad de estar pendiente de la «conversación» generada entre empresas y públicos. Esta será la clave del contenido. Las redes sociales se encuentran en excepcional sintonía con los hábitos culturales de la generación Net y forman parte del tejido social (Tapscott, D. Y Williams A. D. 2007: 83).

Concluíamos que en la actualidad cobran protagonismo dos máximas:

- Compartir las preocupaciones con sus comunidades a través de la Red.
- El medio ambiente hoy es una preocupación de la sociedad mundial.

Ellas son la esencia primordial del *e-branding* verde.

Partíamos de la definición del *e-branding* verde como la actividad de construcción y gestión de marca mediante la asociación de valores medio ambientales, de respeto y conservación de la

naturaleza a través de la utilización de los medios electrónicos digitales e interactivos.

El *e-branding* verde estaría dentro de lo que la *American Marketing Association* (AMA), denomina *Green marketing* ó marketing verde. La AMA lo define como el marketing de productos que, se presume que se encamina a salvaguardar el medio ambiente. De esta forma, se entiende que la empresa incorpora actividades de modificación de diseños del producto, de los procesos de producción, envases biodegradables, etc. así como mejores prácticas de distribución y de publicidad para que el producto sea más respetuoso con el medio ambiente.

Vemos, pues que el valor del medio ambiente ha sido asumido como clave estratégico por las empresas. ¿Pero se está gestionando adecuadamente?

A partir de aquí, seguimos analizando estos aspectos, con el objetivo de poder tipificar los diferentes modos de integración de los valores medioambientales en las estructuras organizativas y sus consecuentes estrategias. En esa ocasión partíamos de los diferentes espacios donde las marcas gestionan su Marketing verde y/o sostenible elaborados por la empresa Foco Estrategias. Aparecería la marca que comunica «lo verde» en su estrategia de *branding*, dando primacía a las fuerzas de la imagen y del mercado, y que podía situarse en tres caminos: *Greenwashing* o «lavado verde» en donde la marca dice pero no hace; *Whishfullthinking* o «pensamiento ilusorio» en donde la marca desea que el mundo sea mejor pero contribuye poco o nada a ello; y la comunicación convencional de aquello que efectivamente realizaba en pro de la conservación del medio ambiente. Si lo que buscaba era apoyarse en la primacía de las fuerzas del consumidor, la marca se encontraba con cuatro alternativas: Ser

sensible a los códigos de valores establecidos en la sociedad; poner *Ecolabels* o ecoetiquetas (símbolos) en sus productos que demuestran que su producción y reciclado produce un menor impacto sobre el medioambiente comprometiéndoles a llevarlo a cabo; difundir las Ecoventajas; y hacer hincapié en el Beneficio (resultado) de un comportamiento «verde». Cuando el objetivo de la marca era sembrar valores que permitían un cambio en el comportamiento de los públicos a los que se dirigía, en el nivel de *branding* se asociaba a *Partenaires* activos y *Ecocool*, como marcadores de tendencias. Por su parte en el nivel de *Lifestile* se buscaba hacer participar al público mediante distintas acciones (plantar árboles, etc). Si la marca se encontraba en situación de re-posicionamiento y de *Breakthrough*, ruptura con lo anterior para provocar un gran avance, se tenía dos posibilidades: o reinventar el producto, o reinventar la categoría. Actuaciones similares se presentaban si se partía del consumidor, o se creaba una nueva categoría de producto, o se convertía el producto en un servicio o se daba paso a la creatividad, *New mind*, para encontrar nuevas vías.

Para no ver desprestigiada la credibilidad de las empresas que utilizan valores medioambientales. Por ello el pasado 9 de julio del 2009 se dieron cita en Madrid 22 empresas del sector energético y de automoción y firmaron un acuerdo con el Ministerio del Medio Ambiente Medio Rural y Marino, y la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial —Autocontrol— por el cual se comprometían a cumplir un Código de Buenas prácticas para el uso de argumentos ambientales en la publicidad comercial (automoción y sector energético)⁷.

Con este Código quedan delimitados los conceptos ambientales más usuales y su utilización en publicidad y relaciones públicas siendo una guía para redactores y creativos publicitarios.

Y lo que es más importante, el Código exige que los argumentos y alegaciones ambientales utilizadas en la publicidad del sector energético y automóviles, se basen en pruebas generalmente admitidas, objetivas, actuales, suficientes, y que sean públicamente verificables.

Así mismo, se contempla la exigencia de que las alegaciones publicitarias genéricas o no específicas sobre beneficios ambientales, del tipo «no dañino para el medio ambiente», «verde», «ecológico», «sostenible», no se utilicen o de hacerlo, se acompañen de alegaciones explicativas que las justifiquen.

Con todo ello se intenta poner freno al abuso de la utilización de los valores medioambientales por parte de determinadas empresas y sus marcas, cuyos productos no responden a dichas afirmaciones. Con este Código de buenas prácticas España sigue las iniciativas europeas de otros países y pretende dar transparencia y credibilidad a las empresas que están invirtiendo en desarrollos de productos y sus componentes que conducen al cuidado y protección de la naturaleza.

Los principios de veracidad en las alegaciones, de objetividad, respeto a la legalidad vigente, etc. recogidos en el Código de Conducta Publicitaria, son aplicables a las alegaciones medioambientales de cualquier campaña.

argumentos ambientales en las comunicaciones comerciales (automoción y sector energético)», en el mes de noviembre de 2009. En dicho Seminario se explicaron las razones del origen y motivos del nacimiento de dicho código así como los principios generales contenidos en el mismo (principio de veracidad, principio de objetividad, demostraciones y testimonios científicos), la regulación de los argumentos de superioridad y comparativos, normas especiales, signos y símbolos y declaraciones ambientales de uso frecuente.

7 Para difundir este Código, Autocontrol realizó el Seminario «El nuevo Código de Autorregulación de buenas prácticas para el uso de

Ahora resta que aquellas campañas que estén haciendo mal uso de estos valores o se estén aprovechando del esfuerzo ajeno sean denunciadas en Autocontrol o en el Juzgado para evitar el fraude y para frenar la suspicacia hacia otras empresas que si están apostando por el *e-branding* verde con honestidad y buen hacer.

A la hora de desarrollar acciones de Responsabilidad Social Corporativa, las empresas deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales: la credibilidad y la utilización de un lenguaje diferente al normalmente empleado en la publicidad⁸.

La Comisión de Publicidad y Mercadotecnia de la Cámara de Comercio Internacional —ICC— también consideró la necesidad de elaborar unos principios que pudieran servir de guía en la elaboración de una publicidad legal, veraz y honesta. El 26 de enero de 2010 la ICC presentó unos nuevos principios marco de referencia sobre la Publicidad Responsable Medioambiental, que han sido desarrollados con la *European Advertising Standard Authority* —EASA— como sistema que aglutina a los diferentes sistemas de autorregulación publicitaria europeos, e inspirándose la Norma ISO 14021 y los principios desarrollados por la *US Federal Trade Commission*.

2. Objetivos

Las empresas, en su construcción de Identidad corporativa y *Branding*, utilizando valores medio-

⁸ Así se desprende de un estudio desarrollado por la compañía de investigación de mercados GfK entre mil consumidores en Alemania. El 54% de los consumidores consultados por GfK contempla las campañas de Responsabilidad Social Corporativa como algo razonable y agradable. Sin embargo, el 32% reclama también que éstas sean creíbles y renuncien a la publicidad en su conceptualización. Las personas de entre 60 y 69 años dan especial importancia a estos dos aspectos. Por el contrario, los jóvenes de menos de 20 años se muestran poco críticos con las acciones de RSC llevadas a cabo por las empresas.

ambientales, pueden situarse en diferentes planos que revelan tres planteamientos estratégicos.

- El valor verde en el ADN de la Compañía.
- El valor verde como un aspecto más del plan estratégico de la Compañía.
- El valor verde generador de concepto estratégico de comunicación unido al plan estratégico.

Nos interesaba conocer más sobre estas dimensiones para lo que formulamos los siguientes objetivos a estudiar: Ahora era el momento de plantearnos las razones que explican el crecimiento de la utilización de valores medioambientales como estrategia de la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones.

- Nos preguntábamos si su uso está siendo una moda de los departamentos de Marketing y sus agencias de comunicación o realmente surgen como resultado de un compromiso estratégico al más alto nivel.
- Cuestionábamos las diferencias existentes entre el denominado Marketing verde y la RSC basada en valores de conservación medioambiental. ¿Trabajan juntos? ¿La diferencia es sólo de nivel: identidad corporativa vs imagen de marca de producto?

3. Metodología

La metodología utilizada ha sido cualitativa apoyada en la técnica de investigación conocida como Método Delphi. Como afirma Torrón el objetivo del método Delphi es obtener y precisar evaluaciones por parte de expertos en la temática de estudio (Torrón, R. 2000: 684).

Para alcanzar el objetivo planteado se definieron los tres perfiles de profesionales:

- a) Directores de Agencia, Directores de cuentas, *Planner* estratégico, Director creativo

de las Agencia de Publicidad que han utilizado para sus clientes estrategias «verdes» *off y online*. (12)

b) Directores de Comunicación, Directores de Reputación, Directores de Marketing o Brand Manager de las Empresas Anunciantes que han utilizado para sus campañas el concepto «verde» *off y online*. (11)

c) Profesores universitarios expertos comunicación, estrategias de comunicación y responsabilidad social corporativa. (12)

Se invitó a participar a 27 miembros, obteniendo la aceptación de un total de 25 panelistas.

El instrumento de medida clásico del método Delphi es la encuesta abierta que se repite en varias oleadas o rondas.

En nuestro caso planteamos hacerlo en dos rondas, con posibilidad de hacer una tercera si no obteníamos un consenso en las respuestas y por lo tanto demasiada disparidad para elevar conclusiones.

El cuestionario fue redactado de la manera siguiente:

1. *La Responsabilidad social Corporativa no es un fenómeno de hoy. Muchos años atrás las grandes corporaciones del mundo invertían en acciones sociales y culturales en aquellos mercados en los que tenían interés. Pero desde hace unos años aparecen los valores medioambientales como conceptos sobre los que trabajar desde este ámbito.*

¿Cuál cree Usted que son las principales razones que lo explican?

El objetivo de esta pregunta era conocer las razones explicativas del auge de los valores medioambientales en la comunicación de las organizaciones dentro de sus estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.

2. *Considera que el valor del medio ambiente ha sido asumido como clave estratégico por las em-*

presas o responde tan solo al nivel de estrategia de comunicación. Es decir es un compromiso empresarial o un mensaje publicitario. ¿Podría poner ejemplos?

En esta ocasión se deseaba conocer el grado y nivel de compromiso estratégico sobre los valores medioambientales.

3. *Cómo definiría el término Marketing verde y Responsabilidad Social Corporativa de valores medioambientales. ¿Hay relación entre ambos? ¿Cual es o debe ser su interrelación y grado de dependencia? ¿En general, quién (a qué nivel) toma la decisión estratégica de ser o parecer «verdes»?*

Con esta cuestión pretendíamos ver el grado de integración entre estos dos conceptos: Marketing verde y Responsabilidad Social Corporativa engarzada en valores medioambientales.

4. *¿Existe algún modelo de actuación para llevar a cabo las estrategias de RSC basadas en valores medioambientales y de protección de la naturaleza?*

El objetivo era conocer los posibles modelos de actuación estratégica aplicados a la RSC de valores medioambientales.

5. *De todas las técnicas de comunicación posibles (Relaciones Públicas, Marketing directo, Publicidad, Marketing digital —internet y móviles—, patrocinación, Marketing viral, Marketing en redes sociales...) cuales cree que favorece mejor o más se están utilizando para la difusión de los valores medioambientales como parte de la identidad corporativa.*

En este caso deseábamos saber si había alguna de las modalidades de comunicación que se consideraran más adecuadas para la transmisión de mensajes de respeto al medioambiente.

6. *A nivel de resultados, ¿se está midiendo qué aportan los valores medioambientales sobre la Identidad corporativa? ¿Qué método o patrón de medición se está utilizando?*

Finalmente, dada la evolución las métricas que se están aplicando como evaluación de resultados, se pretendía conocer cuáles eran las más utilizadas.

Tras un análisis de contenido basado principalmente en los valores del parámetro estadístico de la moda (valores más repetidos) se confeccionó las primeras conclusiones que fueron enviadas de nuevo al panel de expertos. En la segunda oleada se les proporcionaba una escala de grado de acuerdo con lo concluido por los participantes del estudio.

Con este material se trabajó para obtener las conclusiones finales.

Las opiniones recogidas con ocasión de la segunda oleada matizaron estos primeros resultados, y mostraron el grado de consenso alcanzado. El grado de consenso alcanzado en cada pregunta superó el 70% por lo que se desestimó una tercera ronda.

4. Conclusiones

Repasando los objetivos que conformaban la estructura del trabajo pasamos a redactar las principales conclusiones:

1. Razones que explican el crecimiento de la utilización de valores medioambientales como estrategia de la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones.

El resultado nos lleva a mostrar un panorama variado de razones que confluyen en un momento determinado en los mercados involucrando a empresas, gobiernos, instituciones y ciudadanos/consumidores y que explican el crecimiento de la concienciación hacia valores de respeto y conservación del medio ambiente.

El criterio observado para la tipificación ha sido la procedencia de las premisas que justifican el crecimiento de la difusión o utilización de

los valores medioambientales. Así, observamos que hay razones que provienen del público (ciudadanos y consumidores), del producto, de la empresa, de la competencia, del entorno de los gobiernos y sus leyes.

Por parte del público/consumidores:

- **Un interés hacia los productos «ecológicos». Posicionamiento positivo**

La mayor preocupación y concienciación por los temas medioambientales por parte de los consumidores y público en general es considerado como el factor *driver* de esta materia.

Esta preocupación se manifiesta en el consumo de productos «ecológicos» lo que revela que empieza a ser muy rentable este perfil de target, pues diversos estudios revelan su crecimiento. La mujer, del siglo XXI muestra conductas más eco-conscientes en relación a épocas anteriores. Se considera que el posicionamiento, en la mente del posible consumidor, de la marca de los productos/servicios, o de la empresa fabricante o comercializadora/distribuidora, sigue teniendo validez actualmente a la hora de influir en las decisiones de compra. Los valores medioambientales actúan en ese posicionamiento mental deseado por las empresas. Los consumidores españoles asocia el concepto sostenibilidad con valores como equilibrio, integridad, salud, comunidad, oportunidad y futuro. No obstante también se relaciona con precios elevados, sacrificio, culpa y el pasado.

- **Un activismo ciudadano de denuncia**

Esta concienciación y la posibilidad de los medios digitales permiten una mayor actividad de las personas a la hora de denunciar determinados comportamientos empresariales con el con-

siguiente deterioro en su identidad corporativa e imagen de marca.

Los ciudadanos y consumidores pueden influir también en las decisiones gubernamentales sobre temas medio ambientales a través del activismo, el protagonismo de los consumidores y los nuevos cambios sociales. Las dos causas originales son ciudadanos más comprometidos y gobiernos más comprometidos. Y entre ellos existe un «bucle» de influencias. Los gobiernos son más comprometidos con el medio ambiente porque los ciudadanos así se lo exigen. Y los ciudadanos son más comprometidos con el medio ambiente porque el gobierno establece condiciones que favorecen ese compromiso creando leyes de responsabilidad civil/penal/administrativa medioambiental con los consiguientes seguros, empresas de rating, impuestos ecológicos, etc.

Por parte del producto y su marca:

• Lo «verde» vende

Los atributos ambientales unidos a las características del producto han ganado en importancia tanto en la imagen de marca como en el perfil del producto. «Lo verde vende», y sin ánimo de generalizar, se da un aumento de beneficios a través de los posicionamientos ecológicos. A esto se une las oportunidades *del branding* que obtienen las empresas al desarrollar programas ecoeficientes en la coyuntura socio-económica actual. Se aprecia una mayor atención por configurar el valor de marca, y hacia los medios o técnicas de comunicación que antes eran menos utilizados. Pero sobre todo lo «no verde, no vende», lo que hace que muchas empresas incorporen mensajes generales y ambiguos referidos al medio ambiente en su etiquetado y en su publicidad, pero sin un verdadero compromiso medioambiental.

Por parte de la empresa:

• Protección ante posibles situaciones de crisis de origen medioambiental.

Como consecuencia de ese mayor activismo por parte de los consumidores las empresas muestran mayor sensibilidad y miedo al riesgo para su imagen si sus acciones llegaran a tener un impacto negativo en el ambiente, sea en su entorno inmediato o a nivel global. Sienten que tienen mayor visibilidad por lo que pueden estar más expuestas a las reacciones negativas del público. Para las empresas, no atender estas demandas emergentes de más responsabilidad y transparencia supone un riesgo empresarial que puede afectar (como se ha demostrado en muchos casos) a sus resultados económicos, e incluso a su supervivencia.

• Por exigencia legal y de concienciación

Aunque tradicionalmente las grandes corporaciones han dedicado fondos a acciones sociales, hoy en día ninguna gran corporación está exenta de cumplir con los compromisos de sostenibilidad no solo por aplicación estricta de leyes y acuerdos sino también porque de su actuación en este ámbito dependerá la imagen que todos los públicos objetivos se forjen de ellas (consumidores, líderes de opinión, instituciones, etc.). Hoy en día se habla de economía sostenible. Una gran corporación no debe plantearse obtener beneficio si esto supone un coste en medio ambiente o llevar a cabo proyectos no sostenibles. Se considera que en general, las prácticas sostenibles forman parte de la mayoría de los códigos de buen gobierno de las compañías y es especialmente relevante en aquellas que, por su propia actividad, sean más sospechosas de incumplimiento (petroleras, Industrias químicas, papeleras etc.).

Pero no es sólo miedo al riesgo lo que les hace actuar. Cada vez hay una concienciación mejor y

más profunda en estos temas por parte del mundo empresarial. Además esta concienciación se extiende a todos los públicos con los que se relaciona, proveedores, clientes, trabajadores, inversores, distribuidores, ciudadanos, etc. No obstante las empresas van caminando hacia ese objetivo, pero lentas, en parte por su propia inercia como grandes instituciones y en parte porque no es, en la mayoría de los casos, crítico para sus objetivos de negocio a corto plazo.

• **Por salvar la imagen y ser rentables:**

Ética vs. Eficacia/rentabilidad

Sigue viva la disyuntiva entre ética y eficacia. La óptica agresiva/competitiva de la que se imbuye a los alumnos en las Escuelas de Negocios de todo el mundo, prima la eficacia pero se olvida de la ética. Las recientes crisis de grandes colosos corporativos ha puesto en evidencia este hecho. La sociedad es consciente de ello, Y muchas grandes corporaciones sienten ahora más que nunca la necesidad de desmarcarse y «comprar» cariño social.

El factor de responsabilidad empresarial entra en juego. Desde un punto de vista externo, como responsabilidad directa o indirecta de muchas compañías y corporaciones sobre el impacto en el medio ambiente de sus actividades. Y desde la perspectiva interna basada en el convencimiento personal de los responsables de la empresa.

Contemplado desde los objetivos empresariales esta responsabilidad corporativa se identifica y desarrolla en un quíntuple plano en su cuenta de resultados:

Económico financiera

Ya no es suficiente crear riqueza y valor para la empresa y sus accionistas. La necesidad de ahorrar costes en la producción, tanto empresarial como social, así como el clima de concienciación

generalizado que existe sobre estas cuestiones, máxime en la actual época de crisis.

Social

Crear riqueza y valor en el entorno social; es decir, el compromiso de las Compañías por invertir en las comunidad en las que operan.

Medio Ambiental

Crear riqueza y valor en el entorno natural donde se ubique la empresa; además se deben producir bienes y servicios que tengan una demanda en el mercado pero garantizando la sostenibilidad del entorno y del planeta.

Buena Gobernanza

Las compañías no sólo deben ganar dinero, sino que deben hacerlo de forma ética, con Códigos de Conducta, con transparencia informativa y con prácticas y sistemas que impidan la corrupción, los sobornos y, en definitiva, con líderes empresariales que den ejemplo de liderazgo ético.

Gestión del Talento

Las Compañías están obligadas a tratar bien a sus empleados, a proteger la diversidad dentro de sus organizaciones, a ayudar a que se desarrollen personal y profesionalmente, a ofrecer proyectos de carrera atractivos, a formarles adecuadamente, a promover el equilibrio entre sus vidas profesionales y personales y a respetar los derechos humanos en todos los mercados en los que operen.

Finalmente otro factor a tener en cuenta es la creciente importancia que están obteniendo las Agencias de Social Rating e índices éticos, equilibrando así la balanza entre ética y rentabilidad.

Por recuperar la confianza

Desgraciadamente existe un gran nivel de escepticismo por parte de los consumidores ante cual-

quier «campana» de RSC y la consecuente necesidad de asegurar que ésta (la RSC) no se vea sólo como una «acción» sino más bien como el propio y nuevo código genético (ADN) de la empresa. Ese ADN debe expresarse en todos los niveles y ser palpable y genuino: entendido y seguido por los empleados y por todos los directivos en todos los detalles del proceso de diseño, fabricación, marketing, comercialización y servicios relacionados con sus productos.

Por parte de la competencia

Hay también un factor de imitación, «*me too*». Un efecto de inercia en la industria que hace que se inicie la utilización de valores ecológicos al observar que la competencia lo hace y le va bien. Muchas veces basta con que la competencia se vuelva verde para que la empresa también lo haga. El efecto dominó que genera la actuación medioambiental de un competidor de referencia es la clave del éxito de muchas prácticas medioambientales.

Por parte del entorno: presión legislativa

• Los Gobiernos y sus leyes

No hay duda de que el principal factor se ejerce a través de la presión legislativa, consecuencia del cambio de enfoque de gobiernos y organizaciones por frenar el cambio climático. El medio ambiente se ha convertido en foco de preocupación prioritario para los gobiernos, regulados además por diferentes acuerdos internacionales (Protocolo de Kioto y demás acuerdos) a partir de los cuales los países y sus gobiernos se comprometen a llevar a cabo actuaciones sostenibles. El poder, sin embargo, y la capacidad de que estos acuerdos se cumplan, no depende solo de los gobiernos. El poder hoy en día reside también en las grandes corporaciones por lo que los gobiernos presionan a éstas para que se obliguen a

su cumplimiento llevando a cabo políticas de actuación en su forma de actuar y en sus procesos que no deterioren en medio ambiente.

• La sociedad globalizada

Por otro lado se encuentra el propio desarrollo de las sociedades más ricas del planeta que ya no están dispuestas a permitir el que las Compañías operen de cualquier forma para obtener sus objetivos de negocio. Las empresas reciben fuertes presiones por parte de diferentes colectivos: instituciones, ONGs, inversores, ciudadanos y empleados. E incluso esta influencia no es sólo de índole local o nacional, sino que también actúa a nivel global. Las Organizaciones No Gubernamentales de carácter medioambiental junto con los medios de comunicación ejercen cierta influencia en la opinión pública, así como podrían llegar a concienciar a los poderes públicos sobre la necesidad de llevar a efecto regulaciones y legislaciones *ad hoc*.

2. Su uso está siendo una moda de los departamentos de Marketing y sus agencias de comunicación o realmente surgen como resultado de un compromiso estratégico al más alto nivel.

Aparecen las dos posturas claramente definidas y que pueden resumirse en dos términos: COMPROMISO vs LAVADO VERDE (*Greenwashing*).

La categoría «compromiso» se articula con las siguientes variables:

- a) El valor del medio ambiente ha sido asumido como clave estratégico por las empresas.
- b) Es un compromiso real en la relación que mantiene con sus grupos de interés (*stakeholders*) más directamente implicados en su sector productivo.

- c) Es necesario cumplir las exigencias legales, ambientales y sociales e ir más allá. Aunque no todos los sectores de actividad industrial y comercial tienen las mismas exigencias legales.
 - d) Requiere cambios estructurales. Aspectos como la eficiencia de los recursos utilizados, el desarrollo de políticas medioambientales de reciclaje de residuos, de reutilización de materiales y de protección de la biodiversidad, el planteamiento de políticas sociales de cooperación y de contrataciones, la selección responsable de las materias primas utilizadas, el rediseño de productos, la educación medioambiental, la comunicación ecoeficiente, los programas de marketing experiencial «sostenibles», etc.
 - e) Proporciona oportunidades de negocio.
 - f) Proporciona valor a la marca: la comunicación como herramienta que permite crear actitudes positivas hacia la marca ya que el valor de la sostenibilidad está impactando al consumidor.
 - g) Reclama una nueva definición y papel de la ética, honestidad, sinceridad y una crítica más profunda al actual modelo de negocio.
- c) Cuando hay una obligación legal se aprovecha para usarla en la comunicación.
 - d) Es una estrategia de comunicación.
 - e) Es mera publicidad oportunista que aprovechan el interés popular en la temática y enmascaran objetivos con fines lucrativos y publicitarios. Esta es la situación de gran parte del tejido empresarial, según los ciudadanos españoles.
 - f) Las empresas tienen que elegir entre dedicar recursos a proteger el medio ambiente o a campañas publicitarias que transmitan su preocupación por el tema. Como suele ser más sencillo (y más barato) lo segundo que lo primero, se inclinan por esta fórmula, aderezada con algunas medidas objetivas, más cosméticas que profundas.
 - g) Los resultados priman sobre la ética. Se trabaja bajo una ética de «todo vale» si hay resultados.

La categoría «Lavado verde» se muestra con los siguientes ítems:

- a) Uso de la responsabilidad Social Corporativa como herramienta cosmética en la comunicación de la empresa y en ese sentido con ese valor, la comunicación persigue imagen y poco más.
- b) La presión de ventas y obtención de resultados propicia esta estrategia de Marketing para favorecer la imagen y el posicionamiento.

Junto a estas dos categorías básicas aparece una hibridación al señalarse que existen situaciones en donde se combina el convencimiento estratégico corporativo y a la vez se hace comunicación «verde» mientras se van realizando los cambios estructurales que son complejos y a largo plazo.

2. Diferencias existentes entre el denominado Marketing verde y la RSC basada en valores de conservación medioambiental. ¿Trabajan juntos? ¿La diferencia es sólo de nivel: identidad corporativa vs imagen de marca de producto?.

Recogemos en primer lugar las definiciones en torno a la RSC de valores medioambientales, Marketing verde y las relaciones entre ambos. A continuación concluiremos sobre quien debe recaer la decisión estratégica. Y Finalmente expon-

dremos las modalidades de comunicación que mejor se adecuan.

Para trabajar sobre la definición de Responsabilidad Social Corporativa de valores medioambientales, hemos observado cierta disparidad de matices, que la enriquecen y abren a otros espacios de interés, por ello, siguiendo los resultados del análisis de contenido, se han perfilado una serie de categorías definitorias.

- **La RSC de valores medioambientales involucrada en la estrategia de empresa**

La RSC consiste en incorporar en la estrategia de la empresa (y en todas las áreas de actividad de la misma) la gestión de los impactos sociales y ambientales de la organización que pueden afectar o afecten a los grupos de interés de ésta, y todo ello desde el principio de transparencia y diálogo con dichos grupos, cumpliendo y superando las exigencias legales que puedan afectar a la empresa.

Así definida la RSC, como vector estratégico, que debe ser gestionado y medido con herramientas de gestión, y que debe estar vinculado a la naturaleza y actividad concreta de la empresa, sí es algo nuevo (aunque su inicio se remonta ya a casi una década), ya que va más allá de acciones puntuales y/o proyectos de mecenazgo o patrocinio. En la sociedad actual basada en la transparencia y compromiso de las marcas, estos objetivos son imposibles de alcanzar sin una política de RSC verde liderada por la alta dirección de las compañías. Para ello, debería en primer lugar desarrollarse una estrategia de RSC ecológica para posteriormente difundirse. Es decir, primero ser realmente ecológico, para luego difundirlo.

En este punto, cabría definir la sostenibilidad como el uso equilibrado que pueden hacer las empresas de las fuentes de capital que tienen a

su alcance. Podríamos decir que se trata de buscar el equilibrio entre lo que hasta ahora ha sido el único objetivo de las compañías, los ingresos, pero incorporando en la actuación otros aspectos para redefinir la forma de orientarse al mercado sin contribuir de forma negativa a nivel medioambiental y social.

Lo que supone la sostenibilidad para las empresas es un elemento de valor de ventaja competitiva, porque las que son líderes entienden que para mantener su posicionamiento, es absolutamente fundamental ser sostenibles.

Por tanto, la decisión estratégica de ser «verdes» vendrá determinada por una tipología de empresas con diversos mensajes ecológicos:

- Empresas que emplean en sus mensajes adjetivos e imágenes sanas pero que se caracteriza por un bajo nivel de conciencia ecológica ya que no se utilizan atributos comunicacionales de claro contenido ecológico como residuos, tecnología, consumo, etc.
- Empresas de carácter heterogéneo que manifiestan un compromiso con el medio ambiente en forma de campañas ecológicas y alusiones a su contribución al medio ambiente.
- Empresas con un alto nivel de conciencia ecológica que utilizan argumentos medioambientales referidos a las características internas del producto.

- **La RSC de valores medioambientales vínculo de unión y relación entre la sociedad y la empresa**

Una forma de entender las relaciones de la empresa y la sociedad en la que la búsqueda por proteger el medio ambiente y reducir el daño que se causa al medio ambiente se traslada a todas las actividades de la empresa: producción,

selección de proveedores, formación de los empleados, elección de los distribuidores.

• **La RSC de valores medioambientales como plasmación de una ética empresarial**

Es el modelo que permite avanzar hacia una empresa más humana y sostenible, que responde a un nuevo patrón de ética empresarial. Es un valor empresarial, patrimonio de los principios éticos de la empresa. El camino es hacer las cosas bien de cara al medio ambiente y a la sociedad en su conjunto.

• **La RSC de valores medioambientales como medio/instrumento para prevenir conflictos, salvar situaciones de crisis o «lavar la cara» de la empresa o marca**

La RSC referida a valores ambientales se debe referir a la minimización de los impactos ambientales de la compañía, por lo tanto centrándose en los de mayor importancia. A menudo los impactos que se corrigen pueden no tener valor de comunicación.

Las empresas que «contaminan» lavan su imagen apoyando o poniendo en práctica acciones pro-ecológicas (ejemplo: cementera que compra y planta pinos). Es simplemente un hecho puntual de cara a lavar las malas conciencias.

Definiciones de Marketing verde:

• **Marketing habitual + objetivo medioambiental**

Un proceso de planificación, implantación y control de una política de producto, precio, distribución y promoción que permita conseguir los 3 siguientes objetivos de forma simultánea: 1) Que las necesidades del cliente sean satisfechas, 2) Que la empresa obtenga beneficios y 3) Que el proceso de intercambio sea compatible con el medio natural.

Es el marketing basado en atributos ambientales.

• **Marketing de productos ecológicos**

Es el marketing de productos que respetan el medio ambiente.

Venta de productos/servicios cuyo posicionamiento estratégico o comercial se basa en valores medioambientales. Por ejemplo, a través de una ecoetiqueta la empresa hace un marketing de producto ecológico, pues centra su mensaje en el hecho de que el producto se puede catalogar como ecológico.

• **Una filosofía de actuación, un «contrato social»**

Es una filosofía, una forma de entender las relaciones entre la empresa, sus clientes y la sociedad en general. Se asume que la empresa tiene firmado un «contrato social» y por tanto debe pensar tanto en las necesidades y deseos de sus clientes actuales como en el bienestar general de la sociedad (necesidades y deseos de los clientes futuros). Es un cambio profundo en la empresa, puesto que afecta a su razón de ser y a su filosofía (tipo de oferta, etc.).

Por otra parte, se estará cometiendo un error si se hace «marketing verde» sin que realmente la empresa tenga un compromiso estratégico con el respeto al medio ambiente, y/o el producto que se lanza de esta forma no responde realmente a la promesa que encierra dicho posicionamiento.

Cabría analizar cómo se vincula la sostenibilidad a la marca. Para ello, debe existir un compromiso real y que se pueda generar una experiencia sostenible demostrada con hechos. Esto es, crear un negocio para contribuir al desarrollo socioeconómico más allá de vender un yogur. El objetivo es social a la vez que rentable. Se trata de crear más valor con menos impacto y de rela-

cionar el valor del producto o servicio con su influencia ambiental. Y es que, aunque a veces se olvide, lo cierto es que sin los servicios que prestan los ecosistemas, la actividad económica sería imposible. Ante fenómenos como la desertización y la deforestación, parece evidente que sin sostenibilidad, no puede haber innovación. El marketing ecológico desde una perspectiva empresarial podría definirse como el proceso de planificación, implantación, control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita conseguir que las necesidades de los clientes sean satisfechas, que los objetivos de la organización sean conseguidos, que se produzca una situación en la que todas las partes implicadas salgan beneficiadas (*win-win-win*), y que el proceso genere el mínimo impacto negativo posible en el ecosistema. Los objetivos que se persiguen son redirigir las elecciones del consumidor para conseguir que se incremente el número de consumidores ecológicos, reorientar el marketing mix y reorganizar el comportamiento de la empresa.

• Una moda

Estos términos como «Marketing Verde» y denominaciones por el estilo son más el producto de una moda que algo que implique en contenido y estrategia a los valores relacionados con la Responsabilidad Social. No debemos olvidar que la comunicación es muy oportunista y siempre relaciona y se apoya en términos que los discursos sociales siempre observan favorablemente.

«Marketing verde» suena de entrada como algo mucho más superficial, donde se pone en duda, por inferencia y experiencia, el compromiso de la entidad.

• Una paradoja

El marketing verde es una contradicción en sí misma ya que una compañía o un negocio, han

de ser respetuosos con el medioambiente como han de ser transparente y éticas y tratar bien a sus empleados, etc. El compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad son una obligación en sí mismas y no forman parte de la ventaja competitiva de un negocio. Es una obligación primigenia para poder estar en el mercado. Si no, a la larga, el mercado, las leyes y los medios de comunicación acabarán expulsándolas del mismo. Pero siempre habrá productos ecológicos y otros menos ecológicos. La clave está en la cuota de mercado que tendrá cada uno de estos tipos de productos. Según la madurez medioambiental del consumidor, el tamaño del segmento de compradores que compren unos productos u otros irá variando.

Con respecto a quien toma la decisión encontramos las dos posturas que revelan el caso de compromiso y el del «lavado verde».

La decisión de adquirir un compromiso estratégico de respeto y valoración del medio ambiente se debe situar siempre en el más alto nivel (CEO, Fundadores, Consejo de Administración, Consejero Delegado, Dirección general). Dicha certeza puede ser fruto de un convencimiento de que la estrategia verde es la mejor de las opciones competitivas o que responda a un planteamiento ético hondamente sentido.

Por su parte, la decisión de un «lavado verde» (maniobra de relaciones públicas y comunicación) se toma desde la alta dirección y la Dirección de Marketing junto con la agencia de publicidad, los asesores de imagen y comunicación. Por otro lado, si se busca el responsable último, la decisión estratégica parte de la empresa como resultado de la investigación sobre el mercado y el consumidor, y de las decisiones tomadas por el departamento de marketing en relación a la marca y su imagen. El consumidor se ha posicio-

nado a favor del medio ambiente, por lo que este concepto es valorado por marketing para su imagen de marca.

4. Intuíamos que la planificación estratégica ha madurado de tal manera que podemos observar que ya se están estructurando modelos de actuación estratégica en RSC con valores medioambientales. ¿Será cierto? ¿En qué se apoya principalmente, ¿en Publicidad, en Relaciones Públicas, en un mix de todas?

La principal conclusión es que cada caso va creando su propio modelo de planificación estratégica, por lo que dependiendo de diversos factores y tiempos, se nos muestra una rica variedad. No podemos concluir que en este campo haya cierta estandarización de modelos, pero si se atisba ciertos principios reguladores que se van difundiendo entre las empresas, con el consiguiente proceso hacia paradigmas comunes.

Según la aproximación que se haga obtendremos los siguientes modelos.

• **A través de una aproximación normativa y/o la creación de modelos inspirándose en las certificaciones ISO, o en el Pacto Global de las Naciones Unidas, o en los informes de sostenibilidad**

Hay una posición unitaria en reconocer que las actividades de RSE van más allá del cumplimiento legal. En consecuencia, cualquier aproximación normativa es previa a cualquier compromiso de cualquier empresa con la RSE. Primero, se cumple la ley, después se piensa como se puede hacer algo en RSE.

Se considera que sería importante impulsar un sistema de certificación como las de las normas ISO a nivel ambiental. Certificaciones como ISO 14000 o EMAS. Las hay además para temas parciales.

El Pacto Global de las Naciones Unidas propone el compromiso voluntario y el reconocimiento de aquellas empresas que sean eficientes en términos de sostenibilidad y que plantean ejemplos para integrar el cuidado del medio ambiente al proceso de desarrollo en lugar de verlo como un conjunto de acciones aisladas, discontinuas y sujetas a las necesidades publicitarias. Los 10 principios propuestos por la iniciativa incluyen 3 relacionados a las prácticas respetuosas del medio ambiente y a la difusión de tecnologías ecológicas.

La sistemática de los informes de sostenibilidad puede ser una buena metodología.

• **Según el sector productivo y el tipo de comunicación en medios**

Existen varios modelos, muchas veces en dependencia con el sector productivo y por tanto con el tipo de empresa de que se trate.

- Los más preocupados por conocer a fondo sus grupos de interés y dirigir su comunicación en forma y tiempo a esos grupos. La comunicación mediática convencional apenas si tiene presencia (Ejemplo: Caso Abengoa).
- Los más preocupados en trasladar valores a los ciudadanos en general, más allá del conocimiento explícito de sus grupos de interés. La comunicación mediática convencional tiene una presencia específica en forma de patrocinios o acciones puntuales (Ejemplo: Caso Iberdrola).
- Los más preocupados en legitimar y por ello disfrazar los valores negativos de la empresa a través de valores de apoyo y defensa del ciudadano o la sociedad. La comunicación mediática tiene la mayor presencia posible (Ejemplo: Caso Repsol).

- **Según el proceso a llevar a cabo**

Como cualquier proceso estratégico de comunicación las etapas a seguir serían:

- a) Obtener un compromiso claro y decidido de la alta dirección por la RSC medioambiental. Cualquier modelo de actuación responsable pasa por asumir compromisos explícitos y rendir cuentas sobre el cumplimiento de dichos compromisos. En el caso del medio ambiente, no hay excepciones.
- b) Transmisión de ese compromiso a todos los empleados de la organización y ofrecer la formación adecuada en tal sentido.
- c) Introducir los cambios que requiera una gestión medioambiental adecuada en todas las actuaciones, procesos y procedimientos internos de la empresa, especialmente en los aspectos productivos.
- d) Transmitir a todas las empresas vinculadas a la nuestra, nuestra filosofía y nuestras exigencias medioambientales. Así como a los posibles *crowdsourcing*⁹.
- e) Finalmente, comunicar el compromiso, las acciones y los resultados medioambientales que se vayan obteniendo. Usando los instrumentos de comunicación más adecuados y buscando los transmisores, aliados y prescriptores más adecuados. Un elemento clave de la RSC, basándonos en el TQEM o Gestión de la Calidad Ambiental Total, es el establecer unas relaciones fluidas y bidireccionales con los *stakeholders*, incluidos los grupos ecologistas.

⁹ Término proveniente del inglés *crowd* (multitud) y *outsourcing* (externalización), que se podría traducir al español como colaboración abierta distribuida, consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta.

- **No hay un modelo universal**

Se tiene conciencia de que no hay ninguno válido para cualquier empresa pues depende mucho de la compañía, de su dimensión, naturaleza, ámbitos de operación, tipología de proceso, etc. y, sobre todo, de las comunidades a las que impacta. Los modelos deben ser muy específicos para cada compañía. También es cierto que cada vez se están extendiendo a más ámbitos de los procesos, y se están haciendo más y más complejos. (Desde toda la cadena de suministro a la propia composición de los productos).

Existen varios modelos (modelo danés, modelo de prevención de riesgos laborales, diferentes modelos de responsabilidad social y muchos sistemas de gestión adecuados); cada vez más las empresas con unos códigos internos muy estrictos parcelan perfectamente los modelos de actuación y sobre todo los objetivos a conseguir en materia medio ambiental y protección de la naturaleza.

Existen herramientas que pueden ayudar a diseñar y evaluar estrategias de RSC, pero cada empresa debe diseñar su propia estrategia y modelo de gestión de la RSC atendiendo a diferentes cuestiones: las tendencias del entorno, las peculiaridades y retos de su sector, su proyecto empresarial y realidad organizativa, y las demandas y expectativas de sus grupos de interés (internos y externos) en materia de RSC. En definitiva, debe aplicar lo que se conoce como «principio de materialidad» a la hora de definir su modelo de RSC, incluyendo, por supuesto, los aspectos relacionados con la protección de la naturaleza.

- **Un modelo donde participe el consumidor**

Es definitivo potenciar el papel activo del consumidor, provocando que responda a las acciones y se implique en la nueva estrategia verde de

marcas y empresas transparentes del Siglo XXI (las llamadas «New Brands»), dado que los modelos actuales para la implementación de la RSE ya consideran el diálogo y la relación con los grupos de interés. Otra cosa es que las empresas estén desarrollando sus actividades teniendo en cuenta este hecho, pero el concepto está contemplado en las guías y modelos existentes.

En relación a las técnicas y modalidades de comunicación la conclusión generalizada es que se pueden utilizar todas ellas pues son aptas para esta finalidad. La elección o el mix depende de cada empresa y de sus asesores (agencias de comunicación, consultoras de comunicación, etc.), así como del sector empresarial. Las más eficaces son, como en cualquier otra actuación de marketing, las que mejor y mayor impacto tienen en el público objetivo, tanto cuantitativa como cualitativamente. Varían con cada empresa, producto o servicio.

Por tanto, los medios de comunicación más adecuados dependerán de dos aspectos: a quién nos queremos dirigir y qué objetivos perseguimos.

a) Hay que tener en cuenta que el destinatario de la comunicación ecológica no son solo el consumidor final, lo son todos sus *stakeholders* o grupos de interés. Por tanto, los medios a emplear dependerán del grupo al que tratemos de llegar. Por ejemplo, el más idóneo para llegar a los inversores y a los socios parece ser las memorias de sostenibilidad (basadas en los criterios del *Global Reporting Initiative* — GRI— o no). Para llegar a la comunidad donde se ubica la empresa puede valer con organizar días de puertas abiertas, o eventos locales. Para llegar a consumidores sería interesante la comunicación a través del propio etiquetado del producto o los mass media.

b) Hay que tener en cuenta qué se pretende perseguir con la campaña de comunicación. Si se buscan ventas directamente entonces puede ser adecuado la publicidad, pero si se busca posicionar la empresa o la marca como empresa/marca verde y honesta, las relaciones públicas tendrían mayor aceptación.

Los valores medioambientales y en definitiva los valores relacionados con la Responsabilidad Social pueden transmitirse en cualquier formato, pero resulta clave hacer un estudio pormenorizado de la naturaleza del sector productivo, los grupos de interés y el ámbito en el que se sitúa la empresa.

El marketing digital y las redes sociales son canales muy emergentes, con creciente importancia y deben ser objeto de atención. Son aquellas que permiten y priman la escucha y el diálogo con los públicos de la organización. El marketing digital en Internet y en las redes sociales genera interactividad con los receptores. La gestión de la reputación de la empresa en la Red se está convirtiendo en una de sus principales preocupaciones, al ser la web social un canal en el que la interconectividad entre los usuarios les permite expresar y compartir públicamente sus opiniones y experiencias como consumidores. El usuario se coloca, de este modo, en el centro de la relación con las marcas y, ahora más que nunca, de él depende el éxito empresarial. Las herramientas de comunicación digital se configuran, en este contexto, junto a programas de RR.PP. que mejoren la RSC, en fundamentales para llevar a cabo la difusión de argumentos «verdes». Algunas de estas herramientas de comunicación digital serían: blogs y videoblogs, redes sociales, marcadores sociales y agregadores, *wikis*, análisis de la reputación online, comunidades *online*, etc.

Todo ello con el objetivo de hacer participar al usuario. La participación es el paso que se habrá conseguido cuando el usuario se identifique con la marca, cuando la haga suya, cuando haya detectado beneficios útiles, racionales, emocionales y sociales. No se debe olvidar que el grupo de jóvenes internautas habituales, que pasan mucho tiempo conectados y usan frecuentemente las redes sociales suelen tener ya una cierta formación y educación medioambiental y son más receptivos y proclives a participar en movimientos sociales¹⁰.

Cada vez es más importante internet, tanto por su faceta social como por pertenecer a un ámbito corporativo en el que las empresas pueden explicar en detalle sus acciones y hablar de sus resultados.

En cualquier caso se considera que los valores ambientales de la marca son valores «soft», y por ello precisan actuaciones a largo plazo.

5. ¿Cómo se está midiendo la incidencia del valor medioambiental?

Algo más de la tercera parte de los expertos encuestados demuestran desconocimiento sobre los métodos de medición sobre el aporte de los valores medioambientales a la Identidad Corporativa. Por lo que la categoría NO LO SE es la que más podemos resaltar.

Una de las explicaciones se dirige hacia la dificultad de medir intangibles en vez de GRPs.

10 Un ejemplo (aunque negativo) del poder del marketing en las redes sociales y del efecto viral que se puede conseguir es la campaña llevada a cabo por Greenpeace contra Kit Kat (Nestlé) en las redes sociales: <http://www.greenpeace.org/espana/campaigns/bosques/kit-kat-take-action-2> Es importante que la empresa sepa utilizar los medios de comunicación on-line para promocionar sus productos ecológicos o su posicionamiento corporativo, pero también deben estar alerta de su uso como medios de contra-publicidad. Como ejemplo están varios anuncios que circulan por Internet de contra-publicidad contra la campaña «Reinventemos el mundo» de Repsol YPF.

Para medir los intangibles o los nuevos valores se han utilizado (con independencia de las auditorías) algunos modelos de análisis como el RepTrak¹¹. Los nuevos valores exigen técnicas más distanciadas de la cierta obsesión de medir por medir y deducir de ahí cuantificaciones económicas. Un valor como la transparencia o la misma reputación (con todo lo que esta categoría significa) no puede medirse como un GRP. Eso explicaría el por qué las personas desconocen modelos o si no los desconocen dudan de que sean realmente objetivos en sus mediciones.

• Auditorías

Normalmente se utilizan las auditorías y rankings al uso. Todas ellas se recogen con detalle en Internet y se adaptan a lo exigido por el GRI, el Pacto Mundial, el Libro Verde, etc. Los patrones de medición y los métodos son muy genéricos y obedecen en términos generales al cumplimiento de unos determinados niveles de comportamiento de cara al ciudadano o a sus procesos productivos. Se señala la herramienta diseñada por Havas Media: *Sustainable Futures Quotient (SFQ)*. También estarían los típicos *reporting* aunque estos no identifiquen que parte de la Reputación Corporativa conseguida se deba a la aplicación de los valores medioambientales.

• Técnicas de investigación de mercado

Encuestas de opinión pública. Encuestas de opinión del tipo, por ejemplo, de las realizadas a directivos y consumidores sobre la RSC, emprendidas en España por consultoras como Deloitte o Forética, la Asociación española de empresas y profesionales de la RSE.

11 El RepTrak es un modelo de medición escalabre de la gestión reputacional que permite diagnosticar riesgos y oportunidades, fijar objetivos, medir evoluciones, entender prioridades de los grupos de interés, y realizar comparaciones con otras empresas. (Alloza, A. 2008: 297).

Los mismos mecanismos de control que se utilizan para medir la percepción del resto de los atributos de una marca o empresa. Encuestas, paneles de opinión, etc. Estudios post-test referidos a la publicidad ambiental. Se mide como un ítem más de la notoriedad e imagen de marca. *Trackings* donde se ve el grado de asociación de la empresa con atributos medioambientales. Análisis de reputación corporativa respecto de la marca, con especial incidencia en líderes de opinión.

• **Memorias de sostenibilidad**

Es importante demostrar que las políticas de desarrollo sostenible no quedan en una mera declaración de intenciones. Para ello, una de las herramientas más utilizadas es la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Las memorias de sostenibilidad de una empresa recogen las principales actividades de una entidad para contribuir al desarrollo sostenible; en él las organizaciones informan acerca de lo que se ha denominado *triple bottom line* o triple línea básica, es decir, de su desempeño en términos económicos, sociales y medioambientales.

• **Mediciones de la Red**

Estudios que se centran en el ROI generado por consumidores digitales WOM que llegan a di-

fundir a «coste cero» un mensaje verde y de prescripción, de manera exponencial, a todas sus redes personales.

Retorno a nivel de captación de personas para algún tipo de *brand community*.

Podemos concluir este punto resaltando la utilización de los métodos de medición clásicos aplicándolos de manera tradicional. La creación de herramientas específicas como la realizada por Havas Media, indica que hay un camino a desarrollar. Por otro lado, las memorias de sostenibilidad aparecen como tratamiento de lo específico, por lo que resultaría de interés para futuras investigaciones hacer un análisis sobre dichas memorias en ánimo de encontrar estructuras comunes y técnicas de medición específicas (o adaptación de las clásicas).

Ante estas conclusiones podemos afirmar que todavía no se ha llegado a construir un auténtico modelo de planificación estratégica basado en valores de protección y cuidado del medioambiente utilizados como un bien social que la empresa asume en su actuación a todos los niveles, más allá de lo que las leyes obligan, comunicándolo y midiendo su incidencia en la Identidad Corporativa y en el *branding*.

Bibliografía

- Alloza, A. (2008) *La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa*. En Benavides, J. y otros, *Nuevas tendencias de la comunicación*. Páginas 295 a 308. Madrid, Ciclos Complutenses de Comunicación.
- Alonso, M. (2008) *El plan de marketing digital*. Madrid. Prentice Hall.
- Aragón, J., Rocha, F. (2004) *La responsabilidad social empresarial en España: Una aproximación desde la perspectiva laboral*. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Barrera, J. J. (2005) *Hacia una política de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 11-18.
- Benavides, J. (2008) *La presencia de las empresas en los escenarios mediáticos*. En: *Nuevos escenarios de la comunicación y la opinión pública*. Madrid. Comunicación 2000, Edipo.
- Benloch, M. L. (2008) *Generamos valor a través de un negocio responsable*. En Benavides, J. et alii (Eds), *Nuevas tendencias de la comunicación*. Páginas 319 a 337. Madrid, Ciclos Complutenses de Comunicación.
- Berganza M.R y Ruiz J.A (Coor) (2005) *Investigar en comunicación*. Madrid. Mc Graw Hill.
- Casado, A.M. (2011): *El Chief Reputation Officer (CRO): un nuevo modelo para la reputación corporativa*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.
- Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ariel Comunicación.
- Costa, J. (2004). *Dircom online. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Bolivia. Grupo Design.
- De Salas, M. I. (2002) *La comunicación empresarial a través de Internet*. Valencia. Servicio de publicaciones de la Universidad CEU Cardenal Herrera. Fundación San Pablo CEU.
- García Perdiguero, T. (2005) *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia. Universidad de Valencia.
- García Perrote, J. M. (2008) *Nuestro concepto de reputación*. En Benavides, J. et alii (Eds.) *Nuevas tendencias de la comunicación*. Páginas 309 a 318. Madrid, Ciclos Complutenses de Comunicación.
- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. México. Diana Técnico.
- Kreps, G. L. (1990) *Organizacional Communication*, New York. Longman.
- León, J. L. (1988) *La investigación en publicidad*. Bilbao. Servicio editorial Universidad del País Vasco.
- Llopis, C. (2011) *Responsabilidad Social en las firmas de cosmética y moda: comunicación y cáncer de mama*. Trabajo de Investigación inédito para la obtención del Diploma Estudios Avanzados, Universidad de Alicante.
- Marti, J. (2009) *Marketing y Publicidad en Internet* Madrid. Starbook.
- Massoni, S. (2007) «Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido». Rosario, Argentina Homo Sapiens Ediciones.
- Mullerat, R. (2007) *En buena compañía: la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona. Ed. Debate.
- Olcese, A., Rodríguez, M. A., Alfaro, J. (2008) *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid. McGraw Hill.
- Ollé, R. y Riu, D. (2009) *El nuevo brand Management*. Barcelona. Gestión 2000.
- Parratt, S. F. (2006) *Medios de Comunicación y medio ambiente*. Madrid. Editorial Fragua.
- Pérez, R.A., Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona. Ariel Comunicación.
- Ritacco, E. (2008) *¿Verde esperanza?* Revista electrónica Adlatina.com, El portal de la Comunicación Latina. 3 de noviembre, www.adlatina.com.
- Ros, V. (2008) *e-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. La Coruña. Netbiblo.
- Tamarit, J. (2011) *Comunicación interna: Estudio sobre la segmentación del Público interno en las organizaciones*. Inédito. Valencia.
- Tapscott, D., Williams, A. D. (2007) *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona. Paidós Empresa.
- Torrón, R. (2000) *Metodología Prospectiva. Método Delphi y otros*. En Martínez Gastey, J. et alii (Coords.) *Investigación en Marketing*. Páginas 677 - 689. Barcelona, AEDEMO.
- Trespalcios J. A., Vázquez, R., Bello, L. (2005) *Investigación de Mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid. Paraninfo.
- Villafañe, J. (2001) (Dir.) *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.com,
- Villafañe, J. (2003) *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.

Revistas

Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial, Autocontrol (2010) *ICC fija los principios marco de la Publicidad Medioambiental Responsable*. Boletín de marzo nº 150. Madrid, pp. 7 y 8.

Barrera, J. J. (2005) *Hacia una política de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 11-18.

De Castro, M. (2005) *La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa*. CIRIEC España. Rev. De Economía Pública, Social y Cooperativa Nº 53, noviembre, páginas 29 a 51.

Friedman, M. (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Time Magazine. 13 de septiembre de 1970. Página 17.

García Guardia, M. L., Llorente, C. (2009) *La Responsabilidad Social Corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación*. Madrid. Revista ICONO 14, Nº 13. pp. 95-124.

Maira, M. M. (2009) *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?* Revista I&M Investigación y Marketing. Nº 104 Septiembre. Barcelona. Ed. Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión, AEDEMO. Páginas 42 a 51.

Proctor, T., Doukakis, I. (2003) *Change management: the role of international communication and employee development*. Páginas. 268-277. Corporate Communications: An International Journal, 8.

Solano, L. F. (2009) *Hacia una nueva concepción de la responsabilidad social*. Doxa Comunicación nº 9 Noviembre. Páginas 35 a 49. Madrid. CEU Ediciones.

Documentos electrónicos

Autocontrol (2009) Código de buenas prácticas para el uso de argumentos ambientales en la publicidad comercial. Autocontrol. Tomado el 17 de diciembre en www.autocontrol.es

American marketing association (2010) Tomado el 14 de septiembre en <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

Johndrow, A. (2009) *Chief reputation Officer: Who job is it, Anyway?* Forbes.com. Tomado el 28 de diciembre en www.forbes.com.

Ritacco, E. (2008) *¿Verde esperanza?* Revista electrónica Adlatina.com, El portal de la Comunicación Latina. Tomado el 3 de noviembre en www.adlatina.com.