



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Estrategias de sostenibilidad en marketing de los fabricantes de gran consumo en España

Susana Valdés Gandarillas

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE
BARCELONA



PhD in Business | Susana Valdés Gandarillas

2017



PhD in Business

Estrategias de sostenibilidad en
marketing de los fabricantes de
gran consumo en España

Susana Valdés Gandarillas



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

PhD in Business

Thesis title:

Estrategias de sostenibilidad en marketing de los fabricantes de gran consumo en España

PhD student:

Susana Valdés Gandarillas

Advisor:

José María Castán Farrero

Date:

July 2017



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, tengo mucha suerte de poder contar siempre con vosotros.

A Javitxu, por tu amor incondicional.

A mis amigos, por vuestro apoyo y cariño.

Gracias a mi director de tesis el Doctor José María Castán.

Gracias a mis compañeros Mar, Gerard y Alexis.

Gracias a todos los directivos y las empresas que tan amablemente han compartido su información conmigo.

Gracias Mònica y Marga.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2 RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3 METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	13
1.4 ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO.....	29
1.4.1. Indicadores de producción.....	29
1.4.2 Indicadores de dispersión.....	33
1.4.3 Indicadores de uso de la literatura.....	34
1.4.4 Indicadores de visibilidad o impacto.....	35
Capítulo 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.....	39
2.1 GREEN MARKETING.....	41
2.1.1 Definición de Green Marketing.....	41
2.1.2 Evolución del <i>Green Marketing</i>	44
2.2 SOSTENIBILIDAD.....	51
2.2.1 Definición de Sostenibilidad.....	51
2.2.2 Sostenibilidad y la Triple Bottom Line.....	59
2.2.3 Sostenibilidad y ventaja competitiva.....	64
2.2.4 Sostenibilidad y <i>financial performance</i>	66
2.2.5 Sostenibilidad y orientación al mercado.....	69
2.2.6 Sostenibilidad y marketing.....	70
2.2.7 Sostenibilidad: consumo global y consumidor.....	82
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN MARKETING.....	88

2.3.1 Clasificación según Obermiller, Burke y Atwood (2008)	88
2.3.2 Clasificación según Bridges y Bryce Wilhelm (2008).....	90
2.4 MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS PARA INCORPORAR LA SOSTENIBILIDAD EN SUS DEPARTAMENTOS DE MARKETING	123
 Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y CONTEXTO SOBRE EL QUE SE REALIZA EL ESTUDIO	133
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	135
3.1.1 Unidad de análisis	136
3.1.2 Estrategia de selección de los casos de estudio.....	137
3.2 CONTEXTO SOBRE EL QUE SE REALIZA EL ESTUDIO: EL GRAN CONSUMO EN ESPAÑA	141
3.3 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	144
 Capítulo 4. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO Y FASE DE RECOGIDA DE DATOS	147
4.1 INTRODUCCIÓN	149
4.2 UNILEVER ESPAÑA, S.A.....	150
4.2.1 Unilever y la sostenibilidad.....	151
4.2.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: comunicados de sostenibilidad.....	155
4.2.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	166
4.2.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	167
4.2.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	171
4.3 HENKEL IBÉRICA, S.A.	177
4.3.1 Henkel y la sostenibilidad	178

4.3.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: comunicados de sostenibilidad	181
4.3.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	190
4.3.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: visita a los puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	190
4.3.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: entrevista, visita a los puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	194
4.4 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.....	198
4.4.1 Procter & Gamble y la sostenibilidad	199
4.4.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Procter & Gamble: comunicados de sostenibilidad	204
4.4.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	211
4.4.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G: visitas a puntos de venta, artículos académicos y comunicados académicos	212
4.4.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	215
4.5 GRUPO DANONE, S.A.....	221
4.5.1 Danone y la sostenibilidad	222
4.5.2 Danone: División de Productos Lácteos Frescos	223
4.5.3 Danone: División Aguas	234
4.6 L'ORÉAL ESPAÑA, S.A.....	251
4.6.1 L'Oréal y la sostenibilidad	252
4.6.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: comunicados de sostenibilidad.....	257
4.6.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	263

4.6.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal : visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	263
4.6.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	264
4.7 COCA-COLA, S.A.....	268
4.7.1 Coca-Cola y la sostenibilidad.....	269
4.7.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola: comunicados de sostenibilidad.....	273
4.7.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	285
4.7.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola: entrevista, visitas a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	286
4.7.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos e informe de sostenibilidad	286
4.8 NESTLÉ ESPAÑA, S.A.....	288
4.8.1 Nestlé y la sostenibilidad.....	289
4.8.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: comunicados de sostenibilidad.....	292
4.8.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad	301
4.8.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	301
4.8.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad.....	306
Capítulo 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE DATOS.....	313

5.1 EXPLICACIÓN DEL PROCESO.....	315
5.2 INTRODUCCIÓN DE LOS DATOS.....	315
5.3 CODIFICACIÓN.....	316
5.4 ANÁLISIS DE DATOS DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN MARKETING	318
5.4.1 Estrategias de sostenibilidad en marketing por empresa.....	320
5.4.2 Estrategias de sostenibilidad: comparativo entre empresas	329
5.4.3 Análisis de las estrategias de sostenibilidad por variable	331
5.5 ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD: COOCURRENCIAS ..	386
5.5.1 Coocurrencias entre variables principales.....	386
5.5.2 Coocurrencias entre códigos dentro de cada variable	387
5.5.3 Coocurrencias entre códigos de diferentes variables	392
5.5.4 Incidencia de las coocurrencias por compañía.....	395
5.5.5 Coocurrencias entre todos los códigos	396
5.6 ANÁLISIS DE DATOS DE LAS MOTIVACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN MARKETING.....	400
5.6.1 Motivaciones por empresa.....	402
5.6.2 Motivaciones de las estrategias de sostenibilidad: comparativo entre empresas	411
5.6.3 Análisis de cada una de las variables principales.....	414
5.7 MOTIVACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD: COOCURRENCIAS ENTRE CÓDIGOS.....	468
Capítulo 6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	471
6.1 CONCLUSIONES SOBRE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA	473
6.2 CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO	477
6.3 CONSIDERACIONES FINALES.....	492
6.3.1 Principales aportaciones de la tesis	492
6.3.2. Principales diferencia entre las conclusiones de la literatura y del trabajo de campo	493

6.3.3 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.....	501
BIBLIOGRAFÍA.....	505
ANEXO 1.....	537
ANEXO 2.....	554
ANEXO 3.....	556
ANEXO 4.....	564
ANEXO 5.....	572
ANEXO 6.....	576
ANEXO 7.....	581
ANEXO 8.....	582
ANEXO 9.....	588
ANEXO 10.....	589

Índice de Tablas

Tabla 1.1: Ranking de las empresas seleccionadas	6
Tabla 1.2: Proceso de la revisión sistemática.....	16
Tabla 1.3: Protocolo de revisión del análisis exploratorio de la literatura..	18
Tabla 1.4: Número de artículos publicados en función de los keywords seleccionados.....	18
Tabla 1.5: Propuesta de cronograma inicial	20
Tabla 1.6: Cronograma final	20
Tabla 1.7: Protocolo de revisión sistemática de la literatura.....	22
Tabla 1.8: N° de artículos encontrados por combinación de palabras de clave	23
Tabla 1.9: Criterios de filtraje para incluir o excluir referencias bibliográficas	25
Tabla 1.10: Resumen del proceso de filtrado	26
Tabla 1.11: Número de artículos totales por categoría.....	31
Tabla 1.12: Artículos publicados por temática y por año.....	32
Tabla 1.13: Cuantificación de las referencias utilizadas en los 67 artículos hallados.....	34
Tabla 1.14: Las 10 referencias más repetidas en los 67 artículos resultantes de la revisión de la literatura	35

Tabla 1.15: Factor de impacto y número de citas de los diez artículos más referenciados.....	36
Tabla 2.1: Marketing sostenible y conceptos relacionados.....	58
Tabla 2.2: Implicaciones prácticas para las diferentes dimensiones de la sostenibilidad.....	61
Tabla 2.3: Teorías organizativas clave y sus implicaciones para la investigación de marketing sostenible	74
Tabla 2.4: Adopción de una perspectiva basada en la sostenibilidad y ejemplos de cambios en las estrategias de marketing tradicionales	77
Tabla 2.5: Las categorías de la acción estratégica.....	89
Tabla 2.6: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Producto.....	100
Tabla 2.7: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Precio	103
Tabla 2.8: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Comunicación.....	107
Tabla 2.9: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Distribución	111
Tabla 2.10: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable del Impacto en el Comportamiento del Consumidor	121
Tabla 2.11: Resumen de las motivaciones de las empresas de los artículos hallados.....	129
Tabla 3.1: Ranking de las empresas de gran consumo en la <i>Global 100 Most Sustainable Corporations in the World Ranking</i> años 2010-2015 y selección de los casos de estudio	137
Tabla 3.2: Cuota de mercado en valor de los principales canales y distribuidores de gran consumo en España	139
Tabla 3.3 Fechas de las diferentes etapas del estudio de campo por empresa	141
Tabla 3.4: Los 10 principales fabricantes de gran consumo en España y su evolución	144
Tabla 3.5: Ficha técnica de la investigación.....	145
Tabla 4.1: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever	

(información del informe anual de sostenibilidad y de la web corporativa)	157
Tabla 4.2: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para Unilever	166
Tabla 4.3: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever (información del informe anual de sostenibilidad, de la web corporativa y de la visita a puntos de venta)	169
Tabla 4.4: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever (información del informe anual de sostenibilidad, de la web corporativa, de la visita a puntos de venta y de la entrevista)	172
Tabla 4.5: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel (contenido del informe de sostenibilidad y de la web corporativa)	183
Tabla 4.6: Henkel Sustainability#Master, evaluación de la sostenibilidad de los productos y procesos	185
Tabla 4.7: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel (contenido del informe de sostenibilidad y de la web corporativa y de la visita a puntos de venta)	192
Tabla 4.8: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel (contenido del informe de sostenibilidad y de la web corporativa, de la visita a puntos de venta y de la entrevista)	195
Tabla 4.9: Objetivos en el ámbito de la sostenibilidad de P&G para el año 2020 y su evolución	202
Tabla 4.10: Objetivos en el ámbito de la sostenibilidad de P&G para el año 2020	203
Tabla 4.11: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G (información del informe anual de sostenibilidad)	205
Tabla 4.12: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para P&G	212
Tabla 4.13: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G (información del informe anual de sostenibilidad y de la visita a puntos de venta)	213
Tabla 4.14: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G (información del informe anual de sostenibilidad, de la visita a puntos de venta y de la entrevista)	216
Tabla 4.15: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos: informe de sostenibilidad	225
Tabla 4.16: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para el Grupo	

Danone	229
Tabla 4.17: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos	231
Tabla 4.18: Hitos de marketing sostenible de la División de Aguas de Danone	238
Tabla 4.19: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone División Aguas (información del dossier de prensa).....	239
Tabla 4.20: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone División Aguas (información dossier de prensa + artículos + entrevista)..	245
Tabla 4.21: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal (información de la web corporativa y notas de prensa incluidas en la misma)	258
Tabla 4.22: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para L'Oréal	263
Tabla 4.23: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal (información de la web corporativa, notas de prensa incluidas en la misma, visita a puntos de venta y entrevista)	265
Tabla 4.24: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola (Informe de Sostenibilidad).....	274
Tabla 4.25: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para Coca-Cola	285
Tabla 4.26 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestle (comunicados de sostenibilidad).....	294
Tabla 4.27: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para Nestlé	301
Tabla 4.28: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé tras las visitas a los puntos de venta.....	303
Tabla 4.29: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé (información de informe de sostenibilidad + visita punto de venta + entrevista).....	307
Tabla 5.1: Codificación elementos	316
Tabla 5.2: Distribución porcentual de las distintas variables para cada empresa.....	329
Tabla 5.3: Distribución porcentual de cada variable entre las distintas empresas	330
Tabla 5.4: Distribución porcentual de cada factor de la variable Producto	

entre las distintas empresas	355
Tabla 5.5: Distribución porcentual de los distintos factores de la variable Producto para cada empresa.....	357
Tabla 5.6: Distribución porcentual de cada factor de la variable Producto entre las distintas empresas	359
Tabla 5.7: Distribución porcentual de cada factor de la variable Comunicación entre las distintas empresas.....	374
Tabla 5.8: Distribución porcentual de los distintos factores de la variable Comunicación para cada empresa.....	376
Tabla 5.9: Distribución porcentual de cada factor de la variable Distribución entre las distintas empresas	379
Tabla 5.10: Distribución porcentual de cada factor de la variable Impacto en el comportamiento del consumidor entre las distintas empresas	385
Tabla 5.11: Coocurrencias entre variables principales.....	386
Tabla 5.12: Coocurrencias entre códigos de la variable Producto	388
Tabla 5.13: Coocurrencias entre códigos de la variable Comunicación ...	392
Tabla 5.14: Incidencia de las principales coocurrencias por empresa	395
Tabla 5.15: Distribución total de coocurrencias.....	397
Tabla 5.16: Distribución porcentual de las distintas motivaciones para cada empresa.....	411
Tabla 5.17: Distribución porcentual de cada motivación entre las distintas empresas.....	412
Tabla 5.18: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Valores de empresa entre las distintas empresas	424
Tabla 5.19: Distribución porcentual de los distintos factores de la motivación Valores de empresa para cada empresa	425
Tabla 5.20: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Reducción de la huella medioambiental / Protección del medio ambiente entre las distintas empresas	436
Tabla 5.21: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente para cada empresa.....	437
Tabla 5.22: Distribución porcentual de cada factor de la motivación <i>Stakeholders</i> entre las distintas empresas	448
Tabla 5.23: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación <i>Stakeholders</i> para cada empresa.....	450
Tabla 5.24: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Mejora	

de la competitividad y resultados económicos entre las distintas empresas	460
Tabla 5.25: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos para cada empresa	462
Tabla 5.26: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Otros entre las distintas empresas	467
Tabla 5.27: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación Otros para cada empresa	468
Tabla 6. 1: Estrategias de sostenibilidad en marketing llevadas a cabo por cada una de las empresas.....	486
Tabla 6. 2: Motivaciones para implementar las estrategias de sostenibilidad en marketing y las empresas que las realizan	489
Tabla 6. 3: Posición de las variables en la literatura y en el estudio de campo	494
Tabla 6. 4: Principales diferencias entre la literatura y el trabajo de campo: estrategias y motivaciones.....	500
Tabla 6. 5: Principales limitaciones y futuras líneas de investigación.....	503

Índice de gráficos

Gráfico 1. 1: Artículos publicados por año	30
Gráfico 2. 1: La Matriz de Percepción de Compra Verde	47
Gráfico 2. 2: Modelo para el marketing ecológico	79
Gráfico 2. 3: Ciclos de vida de producto sostenible	81
Gráfico 2. 4: Marketing, nivel de consumo y rentabilidad	120
Gráfico 3. 1: Principales distribuidores y su cuota de mercado en porcentaje	143
Gráfico 4. 1: Visión de Unilever	152
Gráfico 4. 2: Resumen de los objetivos de Henkel en sus principales áreas desde 2011 a 2015	179
Gráfico 4. 3: Política de sostenibilidad para 2020 de L'Oréal.....	256

Gráfico 5. 1: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing	319
Gráfico 5. 2: Distribución de las estrategias de sostenibilidad en marketing por empresa	320
Gráfico 5. 3: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Unilever	321
Gráfico 5. 4: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Henkel.....	322
Gráfico 5. 5: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Procter&Gamble.....	323
Gráfico 5. 6: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone.....	324
Gráfico 5. 7: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Aguas de Danone	325
Gráfico 5. 8: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en L'Oréal	326
Gráfico 5. 9: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Coca-Cola.....	327
Gráfico 5. 10: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Nestlé.....	328
Gráfico 5. 11: Codificación de las citas dentro de la variable Producto ...	332
Gráfico 5. 12: Distribución de las citas de la variable Producto por empresa	333
Gráfico 5. 13: Clasificación de las citas de la variable Producto en Unilever	334
Gráfico 5. 14: Clasificación de las citas de la variable Producto en Henkel	339
Gráfico 5. 15: Clasificación de las citas de la variable Producto en Procter & Gamble	342
Gráfico 5. 16: Clasificación de las citas de la variable Producto en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone	343
Gráfico 5. 17: Clasificación de las citas de la variable Producto en la División de Aguas de Danone.....	347
Gráfico 5. 18: Clasificación de las citas de la variable Producto en L'Oréal	349
Gráfico 5. 19: Clasificación de las citas de la variable Producto en Coca-Cola	

.....	350
Gráfico 5. 20: Clasificación de las citas de la variable Producto en Nestlé	353
Gráfico 5. 21: Codificación de las citas dentro de la variable Precio	358
Gráfico 5. 22: Codificación de las citas dentro de la variable Comunicación	360
Gráfico 5. 23: Distribución de las citas de la variable Comunicación por empresa.....	361
Gráfico 5. 24: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Unilever.....	363
Gráfico 5. 25: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Henkel	364
Gráfico 5. 26: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Procter & Gamble	366
Gráfico 5. 27: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone	367
Gráfico 5. 28: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en la División de Aguas de Danone.....	369
Gráfico 5. 29: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en L'Oréal	370
Gráfico 5. 30: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Coca-Cola.....	372
Gráfico 5. 31: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Nestlé.....	373
Gráfico 5. 32: Distribución de las citas de la variable Distribución por empresa.....	377
Gráfico 5. 33: Distribución de las citas de la variable Impacto en el comportamiento del consumidor por empresa.....	380
Gráfico 5. 34: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing.....	401
Gráfico 5. 35: Distribución de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing por empresa.....	402
Gráfico 5. 36: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Unilever.....	403
Gráfico 5. 37: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Henkel	404
Gráfico 5. 38: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de	

sostenibilidad en marketing en Procter & Gamble	405
Gráfico 5. 39: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone	406
Gráfico 5. 40: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Aguas de Danone	407
Gráfico 5. 41: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en L'Oréal	408
Gráfico 5. 42: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Coca-Cola.....	409
Gráfico 5. 43: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Nestlé	410
Gráfico 5. 44: Codificación de las citas dentro de la motivación Valores de empresa.....	414
Gráfico 5. 45: Distribución de las citas de la motivación Valores de empresa por empresa	415
Gráfico 5. 46: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Unilever	416
Gráfico 5. 47: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Henkel.....	417
Gráfico 5. 48: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Procter & Gamble.....	418
Gráfico 5. 49: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone.....	419
Gráfico 5. 50: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en la División de Aguas de Danone	420
Gráfico 5. 51: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en L'Oréal	421
Gráfico 5. 52: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Coca-Cola	422
Gráfico 5. 53: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Nestlé.....	423
Gráfico 5. 54: Codificación de las citas dentro de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente	427
Gráfico 5. 55: Distribución de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente por empresa	428
Gráfico 5. 56: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella	

medioambiental / Protección del medio ambiente en Unilever	429
Gráfico 5. 57: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en Henkel.....	431
Gráfico 5. 58: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone	432
Gráfico 5. 59: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en la División de Aguas de Danone	433
Gráfico 5. 60: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en Coca-Cola	435
Gráfico 5. 61: Codificación de las citas dentro de la motivación <i>Stakeholders</i>	439
Gráfico 5. 62: Distribución de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> por empresa.....	440
Gráfico 5. 63: Clasificación de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> en Unilever.....	441
Gráfico 5. 64: Clasificación de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> en Henkel	443
Gráfico 5. 65: Clasificación de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> en Procter & Gamble	444
Gráfico 5. 66: Clasificación de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> en la División de Aguas de Danone	445
Gráfico 5. 67: Clasificación de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> en Coca-Cola.....	446
Gráfico 5. 68: Clasificación de las citas de la motivación <i>Stakeholders</i> en Nestlé.....	447
Gráfico 5. 69: Codificación de las citas dentro de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos	452
Gráfico 5. 70: Distribución de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos por empresa.....	453
Gráfico 5. 71: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Unilever.....	454
Gráfico 5. 72: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Henkel	456
Gráfico 5. 73: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Procter & Gamble	457

Gráfico 5. 74: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Coca-Cola	458
Gráfico 5. 75: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Nestlé	459
Gráfico 5. 76: Codificación de las citas dentro de la motivación Otros ...	463
Gráfico 5. 77: Distribución de las citas de la motivación Otros por empresa	464
Gráfico 5. 78: Clasificación de las citas de la motivación Otros en Unilever	465
Gráfico 5. 79: Clasificación de las citas de la motivación Otros en Henkel	466

Índice de figuras

Figura 2. 1: Marco propuesto para la integración de la sostenibilidad.	94
Figura 2. 2: Marco conceptual para la innovación en productos verdes.....	95
Figura 2. 3: Clasificación de las etiquetas medioambientales de los productos	97
Figura 2. 4: Propuesta de marco de mercado sostenible	99
Figura 2. 5: Diagrama Esquemático del Marco Conceptual Integrado.....	115
Figura 2. 6: Modelo de sostenibilidad orientado al mercado	126

Índice de imágenes

Imagen 4. 1: Principales marcas de Unilever.....	151
Imagen 4. 2: Sello de “Agricultura Sostenible de Knorr”.....	160
Imagen 4. 3: Las tres marcas líderes de Henkel.....	177
Imagen 4. 4: Logo de la campaña “I prefer 30”.....	190
Imagen 4. 5: Producto Ariel Actilift con logo “30°C”	208
Imagen 4. 6: Algunas de las marcas comercializadas por Aguas Font Vella y Lanjarón SA	236
Imagen 4. 7: Promoción de la campaña de reforestación en Lanjarón	241
Imagen 4. 8: Champú y acondicionador Fructis Pure Brillance	261
Imagen 4. 9: 20 billion-dollar brands de Coca-Cola.....	268
Imagen 4. 10: Etiquetado sostenible de Fanta.....	283
Imagen 4. 11: Comunicación en producto del uso de plástico reciclado ..	285
Imagen 4. 12: Poster de la conmemoración del Día Mundial del Agua ...	298

Imagen 4. 13: Ejemplo de mobiliario hecho con cápsulas Dolce Gusto ..	300
Imagen 4. 14: Empresas fundadoras de la BFA	300

Índice de fotos

Foto 4. 1: Ejemplo de diseño de display y promoción de envases con 25% de plástico reciclado en el punto de venta	248
Foto 4. 2: Ejemplos de diseño de display y promoción de la garrafa con 20% de plástico de origen vegetal en el punto de venta (expositor y funda media paleta)	249

RESUMEN

¿Qué estrategias de sostenibilidad en marketing están llevando a cabo los fabricantes de gran consumo en España y por qué lo hacen? Esta es la pregunta que trata de contestar este trabajo de investigación. Para ello, en primer lugar, se realiza una revisión sistemática de la literatura sobre todo el área de marketing y sostenibilidad con la finalidad de hallar las clasificaciones, estrategias y motivaciones relevantes que puedan existir sobre este tema en la literatura. A continuación, se realiza un trabajo de campo que incluye todas las empresas de gran consumo que operan en España y que forman parte del ranking de Corporate Knights de las 100 mejores empresas en sostenibilidad presentado en Davos entre los años 2010 y 2015. En total se lleva a cabo un análisis cualitativo de 8 casos, que incluye el análisis de los informes de sostenibilidad y páginas web de las diferentes empresas, los artículos académicos y la información recabada en las visitas a los puntos de venta. Todo ello se contrasta, valida y complementa con una posterior entrevista en profundidad a los directores de marketing de dichas empresas.

Las principales aportaciones de este trabajo son: (1) el uso y aplicación de una clasificación de estrategias de sostenibilidad en marketing en el trabajo de campo; (2) el establecimiento de una clasificación de las motivaciones de las compañías para diseñar e implementar dichas estrategias; y (3) la identificación de 13 nuevas motivaciones halladas en el estudio de campo y no contempladas en la literatura académica.

Palabras clave: *sustainable marketing, sustainability marketing strategies, typology, drivers, multiple case studies, fast moving consumer goods.*

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este trabajo es identificar y clasificar las principales estrategias de sostenibilidad en marketing de los fabricantes de gran consumo en España, así como los principales motivos para llevar a cabo las mismas. Ello permitirá detectar posibles oportunidades de investigación en el ámbito académico y en el empresarial.

Para ello se ha estructurado la tesis en dos partes.

En la primera se lleva a cabo una revisión sistemática y de la literatura sobre sostenibilidad en el área de marketing (*Systematic Review*) y un posterior análisis bibliométrico de los resultados obtenidos en dicha revisión. A continuación, desarrollamos el marco teórico incluyendo el *green marketing* como antecedente de la sostenibilidad, la definición de sostenibilidad y los principales campos relacionados con la misma. Posteriormente el trabajo se centra esencialmente en el campo de la sostenibilidad y el marketing, identificando las clasificaciones publicadas sobre estrategias en dicho ámbito. En la revisión de la literatura se ha centrado en aquellos artículos que proponen una clasificación de actividades de sostenibilidad en marketing. En este sentido las propuestas de Obermiller et al. (2008) y la de Bridges y Bryce Wilhelm (2008) han sido las del hilo conductor para analizar esa clasificación. Dado que el marco dominante en marketing es el marketing mix se ha decidido seleccionar la clasificación de Bridges y Bryce Wilhelm (2008) como la clasificación referente en este trabajo y especialmente en el estudio de campo. A partir de ella se ha profundizado en las estrategias de sostenibilidad en marketing en cada una de las variables descritas por los autores, que son: el Producto, el Precio, la Comunicación, la Distribución y el Impacto en el comportamiento del consumidor. Paralelamente también se han identificado los principales motivos por los que las empresas llevan a cabo dichas estrategias.

En la segunda parte, se diseña y realiza un estudio de campo mediante un análisis cualitativo, en el que se explica y justifica la metodología seleccionada: el estudio de casos, a la que se acompaña una introducción sobre el sector de gran consumo en España, contexto en el que se realiza este estudio de campo, el cual contempla el análisis de todos los fabricantes de

gran consumo que aparecen en el ranking Global 100 de Corporate Knights de seis años consecutivos, del 2010 al 2015, y que se presenta anualmente en la Conferencia de Davos. Se han excluido las empresas que no operan en España y las que sólo aparecen una vez en los seis años analizados. En total se han analizado 7 compañías: Unilever, Henkel, Procter & Gamble, Danone, L’Oreal, Coca Cola y Nestlé (ver Tabla 1.1). Sin embargo, el número total de casos analizados es 8, ya que el Grupo Danone gestiona el tema de la sostenibilidad de forma independiente en su División de Aguas y en la de Productos Lácteos Frescos.

Tabla 1.1: Ranking de las empresas seleccionadas

Empresa	Año publicación Global 100, Corporate Knights.				
	2010	2011	2012	2013	2014
Unilever	7	84	51	82	93
Henkel	11	61	17	53	-
Procter & Gamble	13	44	66	-	-
Danone	30	68	60	75	97
L’Oreal	37	57	45	-	45
Coca Cola Enterprises	38	78	-	-	43
Nestlé	-	-	-	94	86

Fuente: Elaboración propia.

El propio estudio tiene cuatro partes: diseño, recogida de datos, análisis y conclusiones. En el diseño del estudio se explica detalladamente la metodología elegida para llevar a cabo la investigación. Respecto a la recogida de datos, para cada una de las empresas se analizan los informes de sostenibilidad, páginas web, artículos académicos y los productos y materiales de puntos de venta. A continuación, se entrevista al director de marketing y/o comunicación de cada una de ellas para completar y contrastar la información obtenida sobre estrategias de sostenibilidad en marketing y sus motivos para realizarlas. Para llevar a cabo al análisis de los datos obtenidos en las entrevistas se utiliza el software ATLAS.ti. Finalmente se presentan los resultados obtenidos en el estudio de campo, las principales conclusiones, y se señalan las limitaciones del estudio, así como las posibles futuras líneas de investigación.

1.2 RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La asociación sin ánimo de lucro Global Footprint Network calcula anualmente qué día del año en curso llegamos a utilizar los recursos del planeta para todo ese año, día que se ha denominado el Día de la Deuda Ecológica (Overshoot Day). Si un país necesita para satisfacer su consumo más espacio del que es capaz de regenerar se dice que está en déficit ecológico. Ese equilibrio se mide en términos de hectáreas globales por habitante: la superficie que se necesita para producir los recursos consumidos y, a su vez, la superficie que el país es capaz de regenerar. Eso incluye la superficie destinada a cultivos, a pastos para ganadería, bosques, pesca, emisiones de carbono y superficie urbana construida.

Hasta 1986 el conjunto del planeta estaba en equilibrio: a lo largo de ese año fue capaz de generar o regenerar tantos recursos ecológicos como los que consumió. Pero, desde entonces, cada año estamos en déficit. En 1995 la biocapacidad generada sólo cubrió hasta el 21 de noviembre, en el 2006 ese día se fijó en el 9 de octubre y en el 2008 en el 23 de septiembre. Cada año la fecha se adelanta en el calendario y de hecho, en el 2015, el conjunto del planeta entró en déficit ecológico el 13 de agosto, es decir, se habían agotado en menos de 8 meses todos los recursos de los que se disponía para todo el año. En términos cuantitativos, hoy el hombre consume un planeta y medio cada año, mientras que en 1961, la humanidad consumía tan solo dos tercios de los recursos naturales disponibles (EPD, 2015). Según datos del Informe Planeta Vivo 2014 de WWF, elaborado en colaboración con la Global Footprint Network, si mantenemos esta tendencia, necesitaremos al menos 3 planetas para abastecernos en 2050 (WWF, 2015).

Sin embargo, la huella ecológica de los países no es homogénea. En el caso de España, al ser un país industrializado, tiene unos datos peores que la media global. Su huella ecológica es de 2,6, es decir, se necesitan casi 3 Españas para mantener el nivel de vida y población actuales. Esto implica que en tan sólo quince años el déficit ecológico español se ha incrementado en más de un 50%, y la tendencia que presenta es de crecimiento (EPD, 2015).

Actualmente nos enfrentamos a diversos factores que agudizan ese déficit ecológico: el aumento continuo de las emisiones, el crecimiento de la población, la expansión de China e India y el incremento de desastres naturales.

La concentración de gases efecto invernadero en la atmósfera registró otro nuevo récord en 2015, continuando con su tendencia ascendente (Organización para las Naciones Unidas, 2016). Asimismo, se prevé que la población mundial crezca un 40% hasta el 2050: actualmente está creciendo a un ritmo de 1,2% anual y en el 2050 la ONU estima que llegaremos a los 9,1 mil millones de personas (United Nations Economic & Social Affairs, 2005). Además, nos estamos enfrentando con la previsión de las economías en expansión de China e India: el PIB/cápita en China probablemente aumentará de 1324\$ en 2005 a 4964\$ en el 2020; en India el PIB/cápita aumentará de 559\$ a 1622\$ en el mismo período. Estos aumentos del 375% y del 290% respectivamente serán medioambientalmente un desastre si los sistemas de consumo y producción se convierten en un reflejo de aquéllos existentes en las economías ya desarrolladas (Peattie y Peattie, 2009). Por otra parte, en los últimos años se observa un aumento significativo de desastres naturales, tanto en número como en la magnitud de algunos de ellos. Numerosos científicos asocian este hecho directamente con el cambio climático.

Todo lo mencionado anteriormente ha llevado a que en los últimos años la comunidad internacional se haya movilizado para intentar llegar a acuerdos que frenen el calentamiento global.

En la primera reunión mundial de 1972 sobre medio ambiente, la Conferencia sobre el Medio Humano de Estocolmo, se comienzan a poner los cimientos para la más importante Cumbre de la Tierra que se celebraría 20 años más tarde en Río de Janeiro (1992). Las conclusiones de la Conferencia de Estocolmo se recogieron posteriormente en 1987 en el Informe Brundtland, titulado “Nuestro Futuro Común”, dirigido por Gro Harlem Brundtland, ex-Primera Ministra de Noruega. Como resultado de esta Conferencia se instauró el Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y la ONU estableció, en 1983, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

En los últimos años destacan diversos foros y conferencias sobre el cambio climático.

El Foro Humanitario Mundial creado en 2010 y presidido por Kofi Annan, dio como resultado el primer informe enfocado exclusivamente en el impacto humano global del cambio climático. El informe indica que más de 300 millones de personas están seriamente afectadas por el cambio climático con un coste económico total de 125 mil millones de dólares por año. El informe predice que en el 2030 se espera que la población afectada anualmente crezca hasta unos 600 millones y que el coste económico se incremente hasta unos 300 mil millones de dólares al año.

La Conferencia sobre el Cambio Climático de Copenhague del 2009 tuvo una cobertura mediática y una participación política sin precedentes debido a la imperante necesidad de frenar el calentamiento global. El propósito de esta conferencia era llegar a un acuerdo global en el control de emisiones que nos permita evitar los riesgos del cambio climático, superar la pobreza a nivel mundial y orientar los negocios hacia una vía sostenible. La atención que recibió esta conferencia del clima subraya la complejidad de la cuestión de la sostenibilidad entorno a las interacciones de la viabilidad económica, la igualdad social y el impacto medioambiental. La conferencia se cerró con un acuerdo político que satisface parcialmente las demandas tanto de los países desarrollados como en desarrollo, especialmente si se tienen en cuenta las profundas discrepancias iniciales que había entre diversos grupos de países. En este sentido, el acuerdo se considera como un primer paso necesario para desarrollar su contenido, de forma que se firme un nuevo tratado vinculante en el menor plazo posible.

En 2010 se celebró la Cumbre de Cancún y en 2011 la de Durban (Suráfrica), esta última calificada a priori según los expertos como definitiva para las negociaciones climáticas internacionales, por un lado porque el Protocolo de Kioto vencía al final del 2012 y, por el otro lado, porque afirmaban que la situación era de emergencia: en 2010 se había alcanzado un máximo histórico de niveles de gases de efecto invernadero y cada año morían más de 350.000 personas por las consecuencias de la crisis climática (Ecologistas en Acción, 2012). La ONU consideró que en la cumbre se produjo un importante avance en la lucha contra el cambio climático ya que se acordó un plan de actuación

con el objetivo de preparar conjuntamente un nuevo marco legal para la acción por el clima, se aprobó un segundo periodo de compromiso del Protocolo de Kioto, se puso en funcionamiento el Fondo Verde para el Clima para los países en desarrollo y los acuerdos alcanzados en la anterior cumbre de Cancún de 2010 (Euroclima, 2012). Pero hubo también voces críticas que consideraron que se había llegado a unos acuerdos mínimos, insuficientes para afrontar la situación en este momento (Greenpeace, 2011).

Después de las Cumbres de Catar, Varsovia y Lima, se celebró en 2015 la Cumbre de París, cuyo principal objetivo era el de concluir un acuerdo mundial para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. La conferencia alcanzó su objetivo, adoptándose por consenso un pacto global, el Acuerdo de París, para reducir las emisiones como parte del método para la reducción de gases de efecto invernadero. Este documento ha sido calificado de histórico, por ser el primer acuerdo global para atajar el calentamiento desencadenado por el hombre con sus emisiones de gases de efecto invernadero (El País, 2015). Sin cuestionar su aspecto histórico, entidades ecologistas como Greenpeace consideran que “contiene un lenguaje débil, al que le falta concreción en cuanto a números y fechas donde se especifique cómo y cuándo vamos a llegar a los compromisos asumidos. En general es un acuerdo de intenciones sin mecanismos que regulen o penalicen por incumplimiento, pero que incluye puntos importantes y nos da el marco de actuación para una lucha global para frenar el cambio climático, dando un mensaje clave hacia el fin de la era de los combustibles fósiles” (Greenpeace, 2015).

Desde el 7 de noviembre de 2016 y durante doce días se celebró en Marrakech la Cumbre del Clima, que reunió a casi 200 países. En ella se aprobó una declaración de apoyo al Acuerdo de París. Este documento, afirma que el impulso que la lucha contra el calentamiento ha recibido este año es ya "irreversible", ya que, además de los Estados, han asumido este compromiso la ciencia, las empresas y los Gobiernos regionales. “El texto aprobado no tendría más recorrido que el que tiene una declaración política de esta Cumbre del Clima, que se cierra el viernes. Pero llega en un momento en el que se ciernen las dudas sobre el Acuerdo de París y la lucha contra el cambio climático” (El País, 2016). “Esta declaración marca los primeros pasos para la redacción de un libro de normas que apliquen el Acuerdo de

París. Tendrá que estar concluido en 2018, dos años antes de que entre en funcionamiento el convenio” (El Español, 2016).

La problemática de la sostenibilidad es el resultado histórico de la creencia predominante en las sociedades industriales de occidente de que tanto empresas como consumidores son entes egoístas, con una población maximizando su utilidad a través del consumo (Hetrick, 1989; Kilbourne et al. 1997) y con compañías maximizando beneficios.

“En las últimas décadas se ha incrementado el consumo de recursos naturales, reduciendo la capacidad del planeta de proveernos de bienes y servicios y poniendo así en peligro las bases de nuestro sistema económico y social. Ese incremento del consumo no nos ha hecho más felices; no ha incrementado de forma espectacular la esperanza de vida”, denuncia la New Economics Foundation (NEF). Esta *think tank* británica ha elaborado el *Happy Planet Index* (HPI), índice que muestra que es posible para una nación tener un alto grado de bienestar con una baja huella ecológica. Es el primer índice en combinar impacto medioambiental y bienestar para medir la eficiencia medioambiental por país. Para su cálculo se utilizan datos globales sobre la esperanza de vida, el bienestar percibido y la huella ecológica. El último informe del HPI global, publicado en junio de 2016, muestra que todavía nos encontramos lejos de conseguir un bienestar sostenible y propone una visión de lo que necesitamos para conseguirlo.

Según la NEF, el Índice no revela el país más feliz del mundo, sino que muestra la eficiencia relativa con la que las naciones convierten los recursos naturales del planeta en vidas largas y felices para sus ciudadanos. Las naciones que ocupan los primeros puestos del índice (Costa Rica es la primera) demuestran que es posible conseguir una satisfacción de vida elevada y una expectativa de vida larga sin sobreexplotar demasiado los recursos del planeta.

El HPI muestra que niveles elevados de consumo de recursos no producen con certeza elevados niveles de bienestar. También indica que hay diferentes vías para conseguir niveles comparables de bienestar. El modelo seguido en Occidente puede incrementar la longevidad y la satisfacción de vida, pero solamente lo hace a un alto coste y en última instancia es contraproducente

en términos de consumo de recursos. De hecho, los países que representan el “desarrollo exitoso” son algunos de los peor parados en este índice en términos de bienestar sostenible, por ejemplo, Estados Unidos ocupa el lugar 108 de 140.

La creencia de que el camino hacia la felicidad es el consumo ignora el hecho que los recursos para el consumo son limitados (Lowe, 1998) y que el consumo de los recursos limitados no es igual a nivel global (Dierskmeier y Pirson, 2009; Lowe, 1998). Los consumidores en las naciones industrializadas consumen más del 80% de los recursos naturales limitados (Lowe, 1998), y esta desigualdad en el consumo se ha convertido en una fuente importante de tensión global. Todo ello ha dado lugar a la defensa del consumo sostenible.

Según Seyfang (2006), el consumo sostenible se ha convertido en un objetivo político central del nuevo milenio en arenas nacionales e internacionales. Sin embargo, su incorporación es un reto importante para las grandes corporaciones (Bartlett, 2009). Este reto, que abarca el compromiso de los directivos, un claro conocimiento de los impulsores clave del consumo sostenible, la completa integración del consumo sostenible no solamente en la estrategia central del negocio sino también en la toma de decisiones diaria en todos los niveles de la organización y unos procesos de seguimiento efectivo y de información pública, representa un cambio cultural y operacional importantes para las empresas.

La sostenibilidad se ha convertido en un concepto clave tanto para las organizaciones como para los investigadores en marketing. Mirando al futuro, el debate continuo sobre el cambio climático, el crecimiento de la población y el aumento de las catástrofes naturales hacen que este no sólo sea un tema actual y relevante en el presente sino también en los años venideros.

En solamente unos años la sostenibilidad ha pasado de ser considerada una teoría alternativa a ser el modelo corporativo y tema habitual de discusión en el Foro anual de Davos. Es más, desde el 2005, Corporate Knights elabora anualmente un ranking con las 100 empresas más sostenibles, la Global 100, que es presentado en dicha conferencia.

Según Connelly et al. (2011) el desarrollo teórico de la investigación en sostenibilidad está en su infancia. Por el contrario, para Chabowski et al. (2010) el área de investigación en esta materia está madurando, si bien quedan numerosas oportunidades y huecos de investigación, algunos de ellos ligados a marketing y sostenibilidad.

Tal como se verá en la revisión sistemática de la literatura, no se ha encontrado ningún estudio sobre las estrategias de marketing sostenible y sus motivaciones en las empresas fabricantes de gran consumo ni en España ni en ningún otro país. Es por ello que aquí detectamos un hueco de investigación en el que se ha centrado este trabajo.

Consideramos que toda la información recopilada en párrafos precedentes hace de la sostenibilidad un tema muy relevante y actual, presente de forma transversal en la mayoría de sectores, funciones, agendas de gobierno e instituciones y entre los consumidores y la sociedad en general. De hecho, la sostenibilidad es considerada una *megatrend* por diversos autores como Mittelstaedt et al. (2014) y Tollin et al. (2015). Si se pone el foco de atención en la sostenibilidad en marketing esta es un área en la que se ha investigado relativamente poco. Respecto al análisis de las estrategias sostenibles en marketing sólo se han encontrado dos posibles clasificaciones (Bridges y Bryce Wilhelm, 2008; Obermiller et al., 2008), y ninguna de ellas se ha aplicado a ningún estudio de campo. Respecto a las motivaciones de las empresas para llevar a cabo dichas estrategias, sólo se han encontrado dos artículos cuyo tema principal sea esta cuestión (Crittenden et al., 2011; Dangelico y Pujari, 2010), y otros dos artículos que tratan este tema entre otros (Belz y Schmidt-Riediger, 2010; Saha y Darnton, 2005).

1.3 METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

La principal metodología seleccionada para llevar a cabo la revisión de la literatura es la revisión sistemática (*Systematic Review*), que se ha aplicado a toda el área de sostenibilidad en marketing haciendo una revisión integradora y holística.

Adicionalmente, y para otros temas que no son explícitamente de sostenibilidad en marketing pero sí relacionados, se han realizado búsquedas de información *ad hoc* accediendo a las bases de datos Web of Science (WoS) y Business Source Premier (BSP). Es el caso, por ejemplo, del *green marketing*, la metodología de la revisión sistemática de la literatura, la metodología cualitativa y el estudio de casos.

Además, se ha buscado información puntual en las páginas web de diferentes organismos oficiales, instituciones y medios de comunicación como, por ejemplo, Naciones Unidas, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Global Footprint Network, Global 100, El País, etc. Estas búsquedas no han seguido ninguna metodología sistemática, sino que responden a necesidades de información a lo largo del documento.

Diversos autores (Tranfield et al., 2003) afirman que las revisiones de las evidencias científicas existentes en el campo del *management* carecen de rigor y a menudo también de relevancia. Durante las últimas décadas la ciencia médica ha intentado mejorar el proceso de revisión sintetizando la práctica investigadora de forma sistemática, transparente y reproducible con el doble objetivo de mejorar la base de conocimientos y aportar la información para la elaboración de políticas y estrategias (Cook, Mulrow y Haynes, 1997). El objetivo de la revisión sistemática es proporcionar conocimientos colectivos, a través de una síntesis teórica, a los diferentes ámbitos y subámbitos de estudio.

Tranfield et al. (2003) evalúan en qué medida el proceso de revisión sistemática puede aplicarse al campo del *management* con el fin de producir un estoc de conocimiento fiable y mejorar la práctica mediante el desarrollo de una investigación sensible al contexto, es decir, diseñada de forma flexible a los cambios que se puedan producir durante el estudio. Mediante la mejora de la legitimidad y la autoridad de las evidencias resultantes, las revisiones sistemáticas podrían proporcionar una base fiable para formular decisiones y tomar acciones tanto para académicos como para profesionales y también para responsables políticos.

Las revisiones sistemáticas se diferencian de las revisiones narrativas tradicionales por la adopción de un proceso transparente, científico y

replicable que tiene como objetivo minimizar el sesgo. Aunque a veces conlleva un tiempo considerable y requiere perseverancia y atención al detalle, se considera que la revisión sistemática proporciona el método más eficiente y de alta calidad para identificar y evaluar literaturas extensas (Mulrow, 1994).

El proceso de revisión sistemática ha sido desarrollado desde principio de los años 80 y ahora desempeña un papel fundamental en las prácticas basadas en la evidencia. La revisión sistemática aporta evidencias de gran calidad ya que conlleva una serie de técnicas para minimizar el sesgo y el error, e identifica contribuciones científicas clave para un ámbito o cuestión determinados.

La investigación en *management* es un campo relativamente reciente, mucho menos desarrollado en términos de agenda y formulación de preguntas que gran parte de la ciencia médica. Como resultado, los estudios de campo rara vez abordan problemas idénticos o se hacen las mismas preguntas y por lo tanto no resulta aconsejable utilizar el procedimiento habitualmente asociado al *Systematic Review*, que es el metaanálisis. En este documento se realizará un análisis bibliométrico con el objetivo de analizar la actividad científica publicada sobre el tema de esta tesis.

Fases de la revisión sistemática

El Cochrane Reviewer's Handbook del Cochrane Collaboration (Clarke y Oxman, 2001) y el National Health Service Dissemination (NHS Centre for Reviews and Dissemination, 2001) proporcionan una lista de etapas a seguir durante una revisión sistemática. Tranfield et al. (2003) han adaptado estas etapas para el área del management, y la autora de este documento ha realizado algunas adaptaciones adicionales para este documento y propone el siguiente proceso (ver Tabla 1.2):

Tabla 1.2: Proceso de la revisión sistemática

<p>Etapa I – Planificar la revisión</p> <p>Fase 0 – Identificación de la necesidad de una revisión</p> <p>Fase 1 – Diseño de la secuencia de la revisión</p> <p>Fase 2 – Desarrollo del protocolo de revisión</p> <p>Etapa II – Realización de la revisión</p> <p>Fase 3 – Palabras clave y términos de búsqueda</p> <p>Fase 4 – Selección de bases de datos.</p> <p>Fase 5 – Proceso de filtrado y selección de estudios</p> <p>Fase 6 – Clasificación por relevancia para el estudio</p> <p>Fase 7 – Extracción de datos</p> <p>Etapa III – Presentación de informes y difusión</p> <p>Fase 8 – El informe y las recomendaciones</p>

Fuente: Adaptado de Tranfield et al., 2003.

Este proceso y secuencia es la que se seguirá a continuación en esta revisión sistemática de la literatura.

Etapa I – Planificar la revisión

Antes de iniciar la revisión propiamente dicha, debemos planificarla. Dicha planificación constituye la Etapa I del proceso de la revisión sistemática. En primer lugar, se forma un panel de revisión que abarque una gama de expertos tanto del ámbito de la metodología como de la teoría. Para esta revisión se ha formado un panel de tres expertos: un profesor experto en metodología, otro profesor experto en marketing y sostenibilidad y la propia autora. Este panel de revisión ha ayudado a dirigir el proceso a través de reuniones puntuales donde, entre otras cosas, se ha discutido sobre los campos de búsqueda, las bases de datos y la inclusión y la exclusión de los artículos y estudios encontrados. De hecho, tal como comentan Clarke y Oxman (2001), las etapas iniciales de esta revisión sistemática han sido un proceso iterativo de definición, clarificación y perfeccionamiento. Adicionalmente se ha

recurrido puntualmente a otros dos expertos externos a este panel para consultas específicas. Dichos expertos pertenecen al grupo oficial de investigación GRUGET (Grup de Recerca en Gestió Turística, oficialmente reconocido como grupo de investigación emergente por la Generalitat de Catalunya desde 2009), del cual forma parte la autora. En total han contribuido cinco personas a la revisión de la literatura, incluida la autora.

Fase 0: Identificación de la necesidad de una revisión

La autora de este documento tiene tres áreas de interés cuya zona de intersección se establece como foco de estudio para este documento. Estas tres áreas son:

- La sostenibilidad: ámbito en el que profundizó durante la realización del Master en Globalización, Desarrollo y Cooperación de la Universidad de Barcelona.
- El marketing: tanto la formación académica y actividad docente como la vida profesional de la autora se han desarrollado en este ámbito de la empresa.
- El sector del gran consumo en el mercado español: ámbito en el que la autora ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional.

En la intersección de estas 3 áreas de interés la autora se pregunta qué están haciendo en temas de sostenibilidad en marketing las empresas de gran consumo de España. En base a esta pregunta, se lleva a cabo una primera revisión exploratoria de la literatura publicada, diseñándose el siguiente protocolo de revisión inicial:

Tabla 1.3: Protocolo de revisión del análisis exploratorio de la literatura

Foco de estudio	- Estrategias de sostenibilidad en marketing y su clasificación.
Población o muestra foco de estudio	- Sector: Gran consumo - País: España
Estrategia de búsqueda para la identificación de estudios relevantes	- Bases de datos: Web of Science - Keywords: sustainability / sustainable marketing strategies / activities classification
Criterios de inclusión y exclusión de estudios en la revisión	- Incluir sólo los artículos académicos.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la base de datos WoS se pueden observar en la tabla siguiente.

Tabla 1.4: Número de artículos publicados en función de los keywords seleccionados

Fecha consulta	Sustainability	Sustainable	Marketing	Classification	Strategies	Activities	Resultados
30/06/2012	x		x	x			29
30/06/2012	x		x		x		499
30/06/2012	x		x			x	427
30/06/2012		x	x	x			62
30/06/2012		x	x		x		1008
30/06/2012		x	x			x	859

Fuente: Elaboración propia a partir de WoS, julio 2012.

Una vez revisados los títulos y *abstracts* de los artículos resultantes de esta revisión inicial se concluye que no se ha encontrado ningún artículo cuyo foco sean las estrategias de sostenibilidad en marketing en el sector de gran consumo en España. Posteriormente se ha vuelto a realizar dicha revisión y se ha encontrado un artículo que habla sobre estrategias de sostenibilidad en marketing en el sector de gran consumo y que está realizado en el mercado indio (Bidyarthi et al. 2013). Los autores de este artículo no clasifican de ninguna manera las estrategias que mencionan en su artículo. Asimismo,

también se ha hallado algún ejemplo puntual de alguna práctica de gran consumo en unos pocos artículos. Por lo tanto, se decide ampliar el estudio exploratorio a toda el área de sostenibilidad en marketing.

Por último, se ha detectado otra oportunidad de investigación basada en que algunos autores (Fry y Hock, 1976; Orlitzky et al., 2003; Snider et al., 2003) afirman que en marketing sostenible hay más una tendencia a ofrecer un inventario de actividades de sostenibilidad en lugar de querer entender las razones desencadenantes que hay detrás de las actividades en sí. Por lo tanto, se decide incluir las motivaciones de las empresas para llevar a cabo dichas estrategias como segundo objetivo de la investigación recogida en este documento.

Una vez establecido el nuevo foco de estudio, se efectúa el diseño de la revisión sistemática de la literatura.

Fase 1: Diseño de la secuencia de la revisión

1. La autora se reúne con el panel de revisores para comunicar los resultados obtenidos en la revisión exploratoria de la literatura explicada en la fase anterior. En esta reunión se confirman los dos objetivos del estudio: identificar y clasificar las principales estrategias de sostenibilidad en marketing de los fabricantes de gran consumo en España y analizar las motivaciones de las empresas para llevar a cabo dichas estrategias.

2. Se establece el plan de trabajo con el siguiente cronograma:

Tabla 1.5: Propuesta de cronograma inicial

	ACTIVIDADES	2013				2014				2015				2016				2017	
		Trim.				Trim.				Trim.				Trim.				Trim.	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Primera contribución	Revisión de la literatura	■	■	■	■	■	■												
	Análisis bibliométrico												■						
Segunda contribución	Diseño del estudio de campo						■												
	Recogida de datos: entrevistas a empresas						■	■	■										
	Transcripción de las entrevistas							■	■	■									
	Análisis de los datos									■	■	■							
	Conclusiones													■	■				
Conclusiones	Conclusiones de la tesis													■	■				
	Limitaciones de la tesis														■				
	Futuras líneas de investigación														■				
	Revisión estilística y de formato																	■	■

Fuente: elaboración propia.

Con el tiempo, dicho cronograma va evolucionando y cambiando y el cronograma final de esta tesis es:

Tabla 1.6: Cronograma final

	ACTIVIDADES	2013				2014				2015				2016				2017	
		Trim.				Trim.				Trim.				Trim.				Trim.	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Primera contribución	Revisión de la literatura	■	■	■	■	■	■												
	Análisis bibliométrico													■	■				
Segunda contribución	Diseño del estudio de campo						■												
	Recogida datos: comunicados y web									■	■	■							
	Recogida datos: artículos académicos									■	■	■							
	Recogida datos: entrevistas a empresas									■	■	■							
	Recogida datos: visitas a puntos de venta									■	■	■							
	Transcripción de las entrevistas									■	■	■							
	Análisis de los datos													■	■	■			
	Conclusiones																	■	
Conclusiones	Conclusiones de la tesis																		■
	Limitaciones de la tesis																		■
	Futuras líneas de investigación																		■
	Revisión estilística y de formato																	■	■

Fuente: Elaboración propia.

3. La autora y el panel revisor establecen conjuntamente el protocolo inicial de revisión de la literatura que se verá en la próxima fase.

4. Se establece con el panel de revisores una periodicidad aproximada de reuniones de 4-6 meses a no ser que exista una necesidad puntual de consulta.

5. La autora realiza la revisión de la literatura, durante la cual establece y aplica los filtros indicados en la Tabla 1.9. Dichos filtros son previamente discutidos y consensuados con el panel de expertos.

6. Presentación de resultados al panel de expertos y cierre de la revisión de la literatura.

Fase 2: Desarrollo del protocolo de revisión

En la revisión sistemática existe un documento formal llamado Protocolo de Revisión. Consiste en un plan que ayuda a proteger la objetividad, proporcionando descripciones explícitas de los pasos a seguir. Asimismo contiene información sobre el foco del estudio, la población o muestra, la estrategia de búsqueda para la identificación de estudios relevantes y los criterios de inclusión y exclusión de estudios en la revisión (Davies y Crombie, 1998).

Las revisiones de *management* son a menudo consideradas como un proceso de exploración, descubrimiento y desarrollo (Tranfield et al., 2003). Por lo tanto, en general no se planifican las actividades de revisión de la literatura de forma cerrada y rígida, pueden ser modificadas durante el curso del estudio. El objetivo es crear un protocolo que no comprometa la capacidad del investigador para ser creativo en el proceso de revisión de la literatura, a la vez que se garantizan revisiones que sean menos expuestas al sesgo del investigador que las revisiones narrativas más tradicionales.

A continuación, se detalla el protocolo diseñado para esta revisión:

Tabla 1.7: Protocolo de revisión sistemática de la literatura

Foco de estudio	- Sostenibilidad en marketing
Población o muestra foco de estudio	- Sector: todos - País: todos
Estrategia de búsqueda para la identificación de estudios relevantes	- Bases de datos: Web of Science (WoS) y Business Source Premier (BSP) - Keywords: sustainability / sustainable marketing
Criterios de inclusión y exclusión de estudios en la revisión	- Incluir sólo los artículos académicos.

Fuente: Elaboración propia

Tal y como indica la tabla, en dicho protocolo el ámbito de estudio es todo el área de sostenibilidad en marketing. Y tal como se explicó en la revisión exploratoria de la literatura, se busca en todos los sectores y países. Adicionalmente, a raíz de la primera reunión con el panel de expertos, se decide añadir en la estrategia de búsqueda la base de datos Business Source Premier, ya que es la más utilizada por los expertos en el área de marketing.

Etapa II – Realización de la revisión

Fases 3 y 4: Palabras clave y términos de búsqueda. Selección de bases de datos.

La búsqueda sistemática comienza con la identificación de palabras clave y términos de búsqueda, éstos se han establecido a partir de un estudio exploratorio de la literatura recomendada por expertos y las palabras claves utilizadas en dichos artículos así como las de los artículos más citados sobre el tema. Además se ha discutido con el panel de expertos seleccionado que constituye el equipo de revisión. Se ha intentado informar de la estrategia de búsqueda con detalle suficiente para garantizar que la búsqueda pueda ser replicada. El resultado de la búsqueda de información es una lista completa de artículos sobre los que se basará la revisión.

Como se ha comentado anteriormente, las bases de datos seleccionadas para la búsqueda son: Web of Science y Business Source Premier.

En la base de datos WoS, se usan para la búsqueda los filtros “Tema” y “Fecha”. El filtro “Tema” incluye una búsqueda de las palabras clave en los siguientes campos de los artículos: título, abstract, palabras clave del autor y KeyWords Plus®. KeyWords Plus® son términos de índice creados por Thomson Reuters en los que los términos se derivan de los títulos de los artículos citados por el autor del artículo que se va a indexar. Según la base de datos, KeyWords Plus® incrementa la recuperación tradicional de títulos o palabras clave. En relación al filtro “fecha” se establece como límite el 2014. Además, y siguiendo las recomendaciones de la base de datos, se usan las comillas para cada palabra clave para encontrar las frases exactas y para desactivar la tematización y la herramienta interna del producto de búsqueda de sinónimos.

En la base de datos Business Source Premier, se utiliza la búsqueda avanzada y se especifican los campos “Subject terms”, “Publication type” y “Fecha”. En relación al tipo de publicación se indica “Academic journal”, y en cuanto a la fecha se indica como límite mayo de 2014.

A continuación se detallan las palabras claves utilizadas, las secuencias y el número de búsquedas, las bases de datos usadas y los resultados obtenidos en número de artículos encontrados por cada búsqueda.

Tabla 1.8: N° de artículos encontrados por combinación de palabras de clave

Base de datos	Fecha consulta	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
Web of Science	01/05/14	x		X	811
Web of Science	01/05/14		x	X	1607
Business Source Premier	01/05/14	x		X	155
Business Source Premier	01/05/14		x	X	258

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que de las categorías “Clasificaciones” y “Motivaciones” (ver Anexo 2), se ha realizado búsqueda posterior a fechas enero y junio de 2017 respectivamente. Ello es debido a que dichas categorías son

consideradas las dos principales para cubrir el objetivo propuesto en este documento.

En relación a las palabras clave *sustainable* y *sustainability*, tal y como se explica posteriormente, numerosos autores usan indistintamente ambos términos a la hora de hablar del marketing. Es por ello que, con el objetivo de no perder información, en la revisión de la literatura se han usado ambos términos como equivalentes.

Fase 5: Proceso de filtrado y selección de los artículos.

Todos los artículos resultantes de estas búsquedas (ver Tabla 1.8) han de seguir un proceso de filtrado y selección con diferentes criterios de exclusión o inclusión que nos permita llegar a los más relevantes para nuestro estudio, que son los que serán finalmente citados en el mismo. Sólo los artículos que cumplen con todos los criterios de inclusión especificados en el protocolo de revisión y que no manifiestan ninguno de los criterios de exclusión deberán ser incorporados en la revisión. Los estrictos criterios utilizados en la revisión sistemática están vinculados con el deseo de basar las revisiones en las evidencias de mejor calidad. Como las decisiones con respecto a la inclusión y la exclusión siguen siendo relativamente subjetivas, esta etapa de la revisión sistemática se ha discutido con el panel de expertos. A continuación se describen cada uno de los filtros aplicados.

Filtro 1: Se revisa la referencia de cada uno de los artículos encontrados y se aplican los siguientes criterios de filtraje para incluir o excluir dichas referencias: título, autores, publicación, idioma y número de páginas. Para más detalle ver la Tabla 1.9.

Tabla 1.9: Criterios de filtraje para incluir o excluir referencias bibliográficas

	Incluir	Excluir
Título	Si hace referencia a sostenibilidad en marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Si hace referencia a sostenibilidad en otros campos como: medicina, agricultura, forestal, ingeniería, biotecnología, urbanismo, ciencias medioambientales. - Sostenibilidad en <i>management</i> pero no en marketing, como por ejemplo: <i>supply chain</i>, <i>property funds</i>, CSR. - <i>Green marketing</i>, ya que se considera el antecesor de la sostenibilidad
Autores		Anónimos
Publicación	Publicaciones en revistas académicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Editoriales - Conferencias
Idioma	Incluir artículos escritos en inglés.	Excluir otros idiomas.
Núm. de páginas		Artículos de menos de 7 páginas

Fuente: Elaboración propia.

En total se han revisado 2831 referencias bibliográficas de las cuales 426 han pasado este primer filtro. La mayoría de los artículos excluidos lo son por centrarse en términos de sostenibilidad económica. Entre los artículos que sí se refieren a la sostenibilidad tal y como se ha definido en este trabajo, la mayoría se rechazan porque ponen el foco en la *supply chain*.

Filtro 2: Dado que se han usado dos bases de datos se han hallado referencias duplicadas que han pasado el filtro 1. En este filtro 2 se eliminan todas las duplicidades (38 referencias duplicadas) con lo cual el número de referencias que pasan este filtro y continúan el proceso de selección son 388.

Filtro 3: La revisión de los *abstracts* de los artículos que aún continúan en el proceso permite determinar el campo de estudio de los mismos y su adecuación o no al ámbito de estudio. Para aumentar la validez, la verificación ha sido llevada a cabo por dos investigadores

independientemente. En total se han revisado 388 *abstracts* de los cuales 76 siguen el proceso de filtrado para revisar posteriormente su artículo completo.

Filtro 4: Lectura del artículo completo. Se procede a la lectura de los 76 artículos para confirmar su adecuación al ámbito de estudio, de los cuales son seleccionados finalmente 67.

En la Tabla 1.10 se resume el proceso de filtrado y sus resultados.

Tabla 1.10: Resumen del proceso de filtrado

Filtro	Número artículos entrantes	Número artículos resultantes	Filtraje
1	2831	426	Por referencia
2	426	388	Quitar duplicidades
3	388	76	Por Abstract
4	76	67	Según lectura completa

Fuente: Elaboración propia.

Entre los 67 artículos seleccionados se ha encontrado un artículo que hace una revisión de la literatura de sostenibilidad en marketing (Chabowski et al., 2011) pero dicho artículo tiene notables diferencias respecto a la revisión de la literatura de este documento. En primer lugar, hay diferencias en cuanto a la metodología utilizada: en artículo de Chabowski et al. (2011) se realiza un análisis de co-citación extensiva, mientras que en este documento se realiza una revisión sistemática de la literatura. En segundo lugar, y en relación al periodo de revisión, el artículo hallado abarca hasta el 2008, mientras que en este documento la revisión abarca hasta el 1 de mayo de 2014. En tercer lugar, dicho artículo centra su análisis en 36 revistas de marketing seleccionadas por los autores, y buscan dentro de estas publicaciones los artículos publicados sobre sostenibilidad, por lo tanto es una revisión restrictiva de la literatura. En cambio, en este documento el enfoque es totalmente diferente, se trata de una revisión integradora y holística ya que se busca cualquier artículo que hable de sostenibilidad en el área de marketing en todas las revistas incluidas en las bases de datos Web of Science y Business Source

Premier, sin excluir ni seleccionar a priori ninguna revista concreta. Es decir, hay revistas que no son exclusivamente de marketing pero que sí contienen artículos de marketing y sostenibilidad que están incluidos en esta revisión. Por tanto, este hallazgo confirma la necesidad de una revisión sistemática y más actualizada de la literatura en el ámbito de sostenibilidad y marketing.

Fase 6: Clasificación por relevancia para el estudio

Las revisiones sistemáticas exponen los estudios a un riguroso escrutinio metodológico. Dentro del ámbito del *management*, los investigadores suelen confiar en la calificación de la calidad implícita de una revista en particular. Sin embargo, dada la poca literatura resultante de todo el proceso de filtraje no se ha aplicado este criterio de relevancia, sino el de mayor o menor adecuación al tema de estudio y a los objetivos que quiere alcanzar este documento, clasificando los artículos como relevantes (44) o no relevantes (23) (ver Anexo 1).

Una vez clasificados los artículos resultantes de todo el proceso de filtraje se revisa la bibliografía de los clasificados como “relevantes”. Dicha revisión disminuye la posibilidad de pérdida de información relevante. Revisada dicha bibliografía no se ha encontrado ningún artículo relevante para el estudio que no se haya identificado en la revisión sistemática.

Fase 7: Extracción de datos

El proceso de extracción de datos se documenta en los formularios de extracción de datos. Tal y como señala la Cochrane Collaboration, el formulario de extracción de datos está directamente vinculado a los objetivos del estudio y es el depósito de los datos desde el que emergerá el análisis (Clarke and Oxman, 2001).

La autora ha desarrollado un formulario de extracción de datos (ver Anexo 2) que incluye la siguiente información: detalles de la fuente de información (autores, año, título, publicación, factor de impacto de la publicación y keywords), relevancia del artículo para este documento, categoría de clasificación del artículo establecida por la autora (clasificaciones, producto, precio, comunicación, distribución, impacto en el comportamiento del

consumidor, motivaciones, otros), tipo de estudio, características de la población, contexto del estudio, principales temas, principales resultados y notas adicionales.

Etapa III – Presentación de informes y difusión

Fase 8: El informe y las recomendaciones

Según Walker (2010) una buena revisión sistemática debería facilitar la comprensión de la investigación sintetizando los extensos artículos de investigación primaria de los que se deriva. Dicho autor señala que dentro de la investigación en *management* se podría elaborar un informe con dos tipos de análisis: un análisis descriptivo global del ámbito y un análisis temático. Ambos tipos de análisis se han realizado en este documento.

En relación al análisis descriptivo, se logra utilizando un conjunto muy simple de categorías con el uso de los formularios de extracción (Walker, 2010). Por ejemplo, quiénes son los autores y fecha de publicación de los artículos. Todas estas preguntas que plantea Walker están incluidas en el análisis bibliométrico, cuyo objetivo es analizar la actividad científica publicada sobre el tema de esta tesis.

En relación al análisis temático, Walker (2010) afirma que los investigadores deben destacar aquello que es conocido y establecido ya desde los formularios de extracción de datos de las contribuciones básicas. En este análisis temático, la autora ha hecho una clasificación de cada uno de los artículos y ha destacado los principales temas tratados en cada uno de ellos (ver Anexo 1).

La revisión sistemática proporciona un medio a los profesionales de utilizar las pruebas aportadas por la investigación para la toma de decisiones. Sin embargo, algunos autores (Bero y Rennie, 1995; Rosenberg y Donald, 1995) opinan que es probable, y debería alentarse, que las personas con poder decisorio también usen su experiencia personal y habilidades de resolución de problemas en lugar de confiar únicamente en los resultados de las revisiones sistemáticas.

1.4 ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

Con el objetivo de analizar la actividad científica publicada sobre el tema de sostenibilidad en marketing se realiza un análisis bibliométrico que incluye los siguientes indicadores: de producción, de dispersión, de uso de la literatura científica y de visibilidad o impacto.

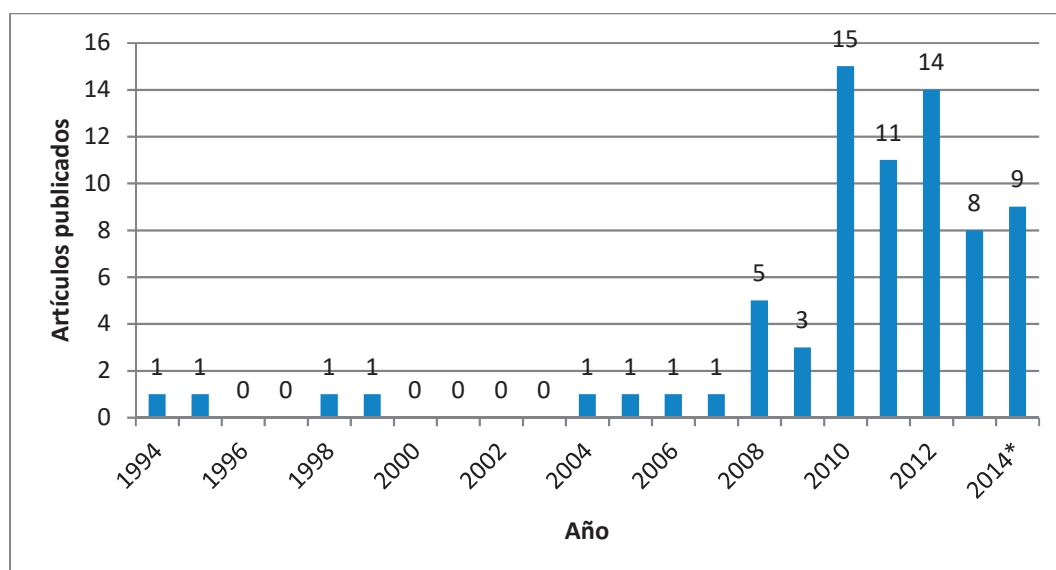
1.4.1. Indicadores de producción

Estos indicadores se basan en el recuento de las publicaciones para medir la cantidad producida por año, por categoría y por autor.

Cantidad de publicaciones producidas por año:

El primer artículo publicado sobre el tema de sostenibilidad en marketing data del año 1994 (McKenzie-Mohr, 1994). Desde entonces y hasta el 1 de mayo de 2014, se han contabilizado 67 artículos publicados en total. En cuanto a la evolución temporal de las publicaciones, tal como puede observarse en el Gráfico 1.1, es a partir del año 2008 cuando empieza a aumentar el interés por este ámbito de estudio, una evolución que se ha mantenido hasta el 2012, año a partir del cual parece que hay una ligera disminución. Sin embargo, para poder afirmar que existe realmente una reducción o un estancamiento respecto al número de publicaciones sobre este tema sería necesario tener una visión temporal más amplia.

Gráfico 1. 1: Artículos publicados por año



Fuente: Elaboración propia.

* La revisión sistemática se realizó hasta el 1 de mayo del 2014. Anualizando este dato y basándose en la hipótesis de una producción constante, se obtiene un valor de 9 artículos.

Cantidad de artículos publicados por cada categoría:

Como se ha explicado anteriormente, los artículos han sido clasificados en función de su tema principal siguiendo las categorías determinadas por la autora de este documento: clasificaciones, producto, precio, comunicación, distribución, impacto en el comportamiento del consumidor, motivaciones de las empresas y otros. Como puede observarse en la Tabla 1.11, la categoría en la que se han hallado más artículos es la de Impacto en el comportamiento del consumidor, seguida por la categoría Otros y la categoría Producto. Dentro del marketing mix, destaca el número de publicaciones de la variable Producto, que representa más del 60% del total de los artículos publicados sobre el marketing mix.

Tabla 1.11: Número de artículos totales por categoría

Categoría	Núm. de artículos
Clasificaciones	2
Producto	10
Precio	1
Comunicación	3
Distribución	2
Impacto en el comportamiento del consumidor	27
Motivaciones	4
Otros	18
Total	67

Fuente: Elaboración propia.

Ahondando en los artículos que se escriben sobre cada categoría se intenta ver si existe una evolución temporal. Tal como se observa en la Tabla 1.11, no existe ningún patrón que sea muy relevante y que no se haya mencionado anteriormente. Sin embargo, cabe mencionar que los dos únicos artículos que se han encontrado sobre Clasificaciones de sostenibilidad en marketing son del 2008, no habiendo ninguna publicación ni anterior ni posterior.

Respecto a las variables del marketing mix, los primeros artículos publicados son sobre Comunicación, y de hecho, excepto dos artículos de esta categoría, todos los artículos se publican a partir del 2008. Dentro del marketing mix, la única variable de la cual a partir del 2008 casi todos los años encontramos algún artículo es la de producto.

En cuanto al impacto en el comportamiento del consumidor, tal y como se ha mencionado anteriormente, es la variable de la que se han identificado más publicaciones. Su punto de inflexión es en el 2010, año a partir del cual se aprecia un notable incremento de artículos publicados, habiéndose publicado a partir de ese año 23 de los 27 artículos. Además, se han publicado artículos de esta categoría todos los años a partir del 2008, excepto en el 2009.

Tal como se comentó en el apartado de Metodología de la revisión de la literatura, durante el estudio exploratorio se identificaron algunos artículos

anteriores al 2005 (Fry y Hock, 1976; Orlitzky et al., 2003; Snider et al., 2003) que señalaban que existía un hueco de investigación sobre las motivaciones de las empresas para realizar estrategias de sostenibilidad en marketing. En esta categoría de Motivaciones de las empresas, se ha hallado un primer artículo en 2005 que ofrece un listado sobre dichas motivaciones (Saha y Darnton, 2005), pero es en el 2010 cuando se publican 3 artículos sobre el tema. En estos artículos se menciona que sigue existiendo un hueco de investigación en este ámbito y sin embargo, no se ha publicado ningún otro artículo posterior al respecto.

Tabla 1.12: Artículos publicados por temática y por año

Año / Temática	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distrib.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
1994						1			1
1995								1	1
1996									0
1997									0
1998				1					1
1999								1	1
2000									0
2001									0
2002									0
2003									0
2004						1			1
2005							1		1
2006						1			1
2007				1					1
2008	2	2				1			5
2009		1						2	3
2010		1	1			5	3	5	15
2011					2	3		6	11
2012		3		1		8		2	14
2013		2				5		1	8
2014		1				2			3
Total	2	10	1	3	2	27	4	18	67

Fuente: Elaboración propia.

1.4.2 Indicadores de dispersión

Estos indicadores ayudan a determinar si los trabajos se concentran en un número reducido de autores y/o de revistas o se dispersan en una cifra muy elevada.

En cuanto a las revistas donde se publican dichos artículos casi un 70% de ellas (30 revistas) tienen factor de impacto según la base de datos Journal Citation Reports de 2014. Los 67 artículos han sido publicados en un total de 43 revistas, de las cuales 5 de ellas abarcan el 34% de los artículos publicados: Journal of Business Ethics (6 artículos publicados), Journal of the Academy of Marketing Science (5 artículos publicados), Business Strategy and the Environment (4 artículos publicados), Industrial Marketing Management (3 artículos publicados) y Journal of Macromarketing (3 artículos publicados) (ver Anexo 3). De las 43 revistas, 30 de ellas recogen un solo artículo sobre el tema de estudio. Por lo tanto, existe una gran dispersión en cuanto a revistas en las cuales se publican artículos de sostenibilidad en marketing. Entre las revistas que han publicado más de 1 artículo, en general se observa una heterogeneidad de temas publicados dentro del área de sostenibilidad en marketing.

En relación a los autores y su producción (ver Anexo 4), el autor que más artículos ha escrito de sostenibilidad en marketing es Michael G. Luchs. Sin embargo, a pesar de ser el autor con mayor producción, su número asciende solamente a 3, publicados todos en revistas de marketing con factor de impacto. Además, cabe mencionar que hay 11 autores que han escrito 2 artículos, la mayoría de ellos escritos sobre la misma variable: Kevin Burchell, Marylyn Carrigan, Andreas Chatzidakis, Sungchul Choi, Elena Fraj-Andrés, William E. Kilbourne, V. Kumar, Eva Martinez-Salinas, Jorge Matute-Vallejo, Ken Peattie, Ruth Rettie. De los 22 artículos escritos en total por estos autores, 11 de ellos han sido publicados en revistas con factor de impacto. Por lo tanto, se puede concluir que existe mucha dispersión tanto en revistas en las que se publican los artículos como especialmente en cuanto a autores que los escriben.

1.4.3 Indicadores de uso de la literatura

Estos indicadores se ocupan de analizar y cuantificar las referencias de las publicaciones halladas en la revisión sistemática de la literatura.

Los 67 artículos hallados han utilizado en total 4905 referencias, que eliminando las duplicidades son 3907 publicaciones. Por lo tanto, aproximadamente el 25% de las referencias se encuentran en más de un artículo.

En la tabla siguiente se cuantifica la repetición de las referencias, esto es, en cuántos artículos se encuentran citadas cada una de las publicaciones. Por ejemplo, en la primera fila se puede observar que hay una publicación que se cita en 18 artículos. En el Anexo 5 se puede consultar el detalle de las 61 publicaciones más mencionadas, que son las que se repiten en 5 ocasiones o más.

Tabla 1.13: Cuantificación de las referencias utilizadas en los 67 artículos hallados

Núm. de referencias	Núm. de artículos en los que se encuentran citadas
1	18
1	13
1	12
1	11
2	10
4	9
3	8
11	7
8	6
29	5
53	4
91	3
310	2
3392	1

Fuente: Elaboración propia.

Con notable diferencia, la publicación más citada es el Informe Brundtland, “Our Common Future” (1987) en 18 de los 67 artículos. Le siguen en número

de veces Menon & Menon (1997), Van Dam & Apeldoorn (1996), Peattie & Crane (2005), Fuller (1999) y Schaefer & Crane (2005) todos ellos mencionados en 10 o más artículos. En la tabla siguiente se detallan las 10 referencias más reiteradas. Todas ellas se han utilizado en la realización de este documento.

Tabla 1.14: Las 10 referencias más repetidas en los 67 artículos resultantes de la revisión de la literatura

Número de veces referenciado	Referencia
18	United Nations World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press.
13	Menon, A., and A. Menon. 1997. Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. <i>Journal of Marketing</i> 61:51-67.
12	Van Dam, Y., & Apeldoorn, P. (1996, Fall). Sustainable marketing. <i>Journal of Macromarketing</i> , 16, 45-56.
11	Peattie K, Crane A. 2005. Green marketing: legend, myth, farces or prophesy? <i>Qualitative Market Research: An International Journal</i> 8(4): 357–370.
10	Fuller, D. A. (1999). Sustainable marketing: Managerial-ecological issues. Thousand Oaks: Sage.
10	Schaefer, Anja, and Crane, A. 2005. Addressing sustainability and consumption. <i>Journal of Macromarketing</i> 25, no. 1: 76–92.
9	Belz, F., & Peattie, K. (2009). Sustainability Marketing: A Global Perspective. West Sussex, UK: Wiley.
9	Kilbourne, W. E., McDonagh, P. and Prothero, A. (1997) Sustainable consumption and the quality of life: a macromarketing challenge to the dominant social paradigm. <i>Journal of Macromarketing</i> 17(1), 4–24.
9	Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? <i>Journal of Business Research</i> , 62(2), 260–268.
9	Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate. <i>Harvard Business Review</i> , 73(5), 120–134.

Fuente: Elaboración propia

1.4.4 Indicadores de visibilidad o impacto

Con este indicador se computa el número de citas que han recibido los 67 artículos encontrados.

En el Anexo 6 se recoge para cada artículo el factor de impacto de la publicación que lo contiene, el número de citas y su categoría. Para determinar el número de citas se ha utilizado la base de datos Web of Science. Esta base de datos indica para cada artículo el término “Times Cited”, que se define como el valor que “Muestra el número total de veces que otros trabajos citaron este trabajo publicado” en todas las bases de datos que Web of Science aglutina.

De los 67 artículos, 52 han sido citados en otros artículos, siendo el total de citas 1.120, tal como se puede comprobar en el Anexo 6. Diez artículos aglutinan más del 50% de las citas totales y todos ellos han sido publicados en revistas con factor de impacto (ver Tabla 1.15).

Tabla 1.15: Factor de impacto y número de citas de los diez artículos más referenciados

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
Luchs, M. G. et al. (2010). The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference. <i>Journal of Marketing</i>	3.938	102	Impacto comportamiento consumidor
Tonglet, M. et al. (2004). Determining the drivers for householder pro-environmental behaviour: waste minimisation compared to recycling. <i>Resources, Conservation and Recycling</i>	2.564	89	Impacto comportamiento consumidor
Sheth, J. N. et al. (2010). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	72	Impacto comportamiento consumidor
Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	70	Motivaciones
Peattie, K. (2010). Green Consumption: Behavior and Norms. <i>Annual Review of Environment and Resources</i>	5.892	55	Impacto comportamiento consumidor
Sharma, A. et al. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. <i>Industrial Marketing Management</i>	1.82	52	Producto
Prothero, A. et al. (2011). Sustainable Consumption: Opportunities for Consumer Research and Public Policy. <i>Journal of Public Policy & Marketing</i>	1.242	47	Impacto comportamiento consumidor
Cornelissen, G. et al. (2008). Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental. <i>International Journal of Research in Marketing</i>	1.575	41	Impacto comportamiento consumidor

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
Chabowski, B. R. et al. (2010). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	37	Otros
Connelly, B. L. et al. (2010). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	37	Otros

Fuente: Elaboración propia.

FI = Factor de Impacto correspondiente al año 2014 según la base de datos
Journal Citation Reports.

Núm. Cit. WoS = Número de citaciones según base de datos Web of Science a día 11/03/2016.

Capítulo 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

En los años 70 aparece el concepto de Green Marketing, que en su inicio se basaba en la reducción del daño medioambiental y que es considerado el antecesor del marketing sostenible y por ese motivo este marco teórico se inicia con un apartado dedicado al *Green Marketing*. Es en los años 80, con la aparición del Informe Brundtland, cuando los profesionales del marketing comienzan a incorporar de forma más extendida en sus estrategias la búsqueda de sostenibilidad.

Por lo tanto, la revisión de la literatura comienza con el *Green Marketing* como introducción a la sostenibilidad para pasar posteriormente a enfocarse exclusivamente en sostenibilidad en marketing. dicha revisión de la literatura concluye con los dos objetivos específicos de este estudio, que son las clasificaciones de las actividades de sostenibilidad en marketing y las motivaciones de las empresas para incorporar la sostenibilidad en sus departamentos de marketing.

2.1 GREEN MARKETING

2.1.1 Definición de Green Marketing

Resulta paradójico querer integrar el marketing con el medio ambiente, ya que el marketing trata de estimular la demanda y el consumo, mientras que en el ámbito del medio ambiente se busca su preservación y conservación. Según Peattie (2001), una aproximación sostenible al consumo y a la producción implica disfrutar actualmente de un nivel de vida material que no sea a expensas del nivel y calidad de vida de las generaciones futuras.

La American Marketing Association define el concepto de marketing como “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (AMA, aprobada en octubre 2007). Las principales definiciones de *green marketing* comparten la esencia de esta definición.

Chitra (2007) afirma que el green marketing tiene que ver con el diseño, el desarrollo y la entrega de productos que sean *eco-friendly* provocando menos daño al medio ambiente y a sus *stakeholders*. Baker (2003) define el *green*

marketing como el “proceso holístico de *management* responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad, de un manera rentable y sostenible”. Polonsky (1994), por su lado, lo define como “todas las actividades diseñadas para generar y facilitar cualquier intercambio dirigido a satisfacer deseos y necesidades humanas, de tal manera que se produzca la satisfacción de estos deseos y necesidades con un mínimo impacto negativo en el entorno natural.”

Según Peattie (2001), el término *green marketing* “ha sido utilizado para describir las actividades de marketing que intentan reducir los impactos sociales y medioambientales negativos de productos y sistema de producción existentes, y que promueven productos y servicios menos dañinos”. Este mismo autor afirmó en el 2008 que el concepto de *environmental* o *green marketing* está basado en dos principios:

1. Los recursos naturales deberían ser usados a un ritmo en el que los sistemas medioambientales o las actividades humanas puedan reabastecerlos o, en el caso de recursos no renovables, sustituirlos.
2. Producir contaminación y residuos a un ritmo al cual puedan ser absorbidos por los sistemas medioambientales sin afectar su viabilidad.

El *green consumer* ha sido una figura central en el desarrollo del *green marketing*. El incremento de consumidores concienciados con el medio ambiente y el cambio de hábitos de consumo y proceso de decisión de compra en parte de ellos, hace que los profesionales en marketing hayan encontrado un segmento de mercado al que satisfacer. Dicho segmento de *green consumers*, compuesto por personas que tienen la capacidad y el deseo de pagar más por productos que sean más respetuosos con el medio ambiente (Belz & Peattie, 2009), parece que tiene similares características en los diferentes países, con lo que estaríamos frente a un segmento transnacional o transversal. Esto contribuye a que sea un segmento rentable y es por ello que las empresas están introduciendo o desarrollando estrategias de *green marketing*.

La idea de que la preocupación acerca del medio ambiente podría influir en el comportamiento se convirtió en un tema ampliamente debatido tras la publicación de *The Green Consumer Guide* (Elkington y Hailes, 1988), en la

que se definía a los *green consumers* en términos de su tendencia a evitar productos que:

- ponen en peligro la salud de los consumidores o de otros;
- dañan significativamente el medio ambiente en su producción, uso o venta;
- consumen de manera desproporcionada grandes cantidades de recursos;
- causan residuos innecesarios mediante el uso de muchos envases, el exceso de características o el excesivamente corto período de vida;
- usan materiales derivados de especies y entornos en peligro;
- conllevan crueldad hacia los animales;
- afectan de manera adversa a otros países.

En esta guía también se incluían consejos proactivos sobre la reducción del impacto ambiental de su consumo y hábitos de compra para los consumidores.

Por tanto, para las empresas es cada vez más una necesidad y una oportunidad ser *green* y las razones para ello son muy variadas: legitimidad, competitividad y responsabilidad ecológica. Por ello cada vez más compañías introducen el tema de la sostenibilidad medioambiental en sus estrategias.

Este interés de las compañías se refleja, por ejemplo, en el creciente número de empresas que obtienen cada año el European Ecolabel para sus productos. Mientras que a finales del año 2000 unas 50 compañías obtuvieron la Etiqueta Ecológica Europea, a comienzos del 2010 este número ha aumentado hasta más de 1000 (European Commission, 2012).

El desarrollo de productos *green* es cada vez más relevante y, de hecho, en el *Libro Verde sobre la Política de Productos Integrada* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) se establece que una forma de conseguir el objetivo del desarrollo sostenible es “un nuevo paradigma de crecimiento y una mayor calidad de vida a través de la creación de riqueza y competitividad basados en productos más verdes”.

Asimismo, según Dangelico et Pontrandolfo (2010), el desarrollo de productos verdes puede ser, para las compañías, una vía para lograr ventaja competitiva. Según estos mismos autores los productos verdes reciben cada vez más atención como un medio para mejorar los resultados de las compañías, pero consideran que actualmente hay cierta confusión entre las empresas sobre las dimensiones que constituyen un producto verde.

Finalmente, señalar que si bien el concepto de *green marketing* se puede entender de forma fácil y sencilla, las dificultades aparecen cuando se intenta llevar a cabo (Tinnish y Mangal, 2012).

2.1.2 Evolución del *Green Marketing*

A lo largo del tiempo ha ido cambiando la forma en la que la gente piensa sobre la forma de hacer negocios. Integrar las preocupaciones sobre el medio ambiente con la práctica y principios de marketing es una idea que comenzó en los setenta. Con el tiempo estas ideas han ido evolucionando, y Peattie (2001) divide esta evolución en 3 etapas, cada una de las cuales tiene diferentes implicaciones para el marketing: (1) *Ecological marketing*; (2) *Environmental marketing* y (3) *Sustainable marketing*.

2.1.2.1. *Ecological Marketing*

En los setenta la preocupación sobre el medio ambiente se centraba sólo en problemas medioambientales específicos como la contaminación del aire, los vertidos de petróleo, el impacto ecológico de pesticidas sintéticos como el DDT y el agotamiento de recursos, en particular de recursos energéticos; y se ceñía a asuntos nacionales o locales. Además, sólo concernía a las industrias con fuerte impacto medioambiental, como la del petróleo, la automotriz y la química.

Es en estos años cuando se produjeron importantes incidentes de contaminación, por ejemplo, el accidente químico de Sveso (Italia) en 1976 o los vertidos de petróleo ocurridos en 1979 en el Golfo de México y en el mar Caribe respectivamente. Estos hechos sensibilizaron la opinión pública y la ecología se convirtió en un tema relevante en los medios, impulsado por periodistas de investigación y ONGs medioambientales por igual (Signitzer

y Prexl, 2008). Las empresas, de repente bajo presión, reaccionaron con programas de comunicación medioambiental, principalmente comunicados de crisis e informes unidireccionales sobre historias de éxito medioambiental (Signitzer y Prexl, 2008).

Ya a principios de los 70, muchas empresas publicaron los denominados informes sociales para demostrar un comportamiento socialmente responsable (Signitzer y Prexl, 2008). Pero la mayoría de los informes fueron utilizados como instrumentos de marketing carentes de honestidad y transparencia, haciendo *greenwash* (Greer y Bruno, 1996) y presentando sólo los aspectos positivos, por lo que su credibilidad fue más bien baja (Signitzer y Prexl, 2008). Consecuentemente, a finales de los 70, muchas empresas dejaron de publicar información social (Fitcher, 1998).

En este marco histórico surge por primera vez el concepto de *ecological marketing*, definido por Henion and Kinnear (1976) como “concerniente a todas las actividades de marketing (a) que han contribuido a causar problemas medioambientales y (b) que pueden servir para proporcionar un remedio para los problemas medioambientales”.

En el ámbito académico, en 1974 Fisk publica su influyente libro *Marketing and the Ecological Crisis*, en el que señala que si bien la tecnología del marketing ha contribuido de forma significativa a la crisis ecológica, la mitigación de esa misma crisis es también inherente al proceso del marketing (Fisk, 1974). A partir de aquí el interés en este ámbito se desarrolló y plasmó en una serie de *workshops* de *ecological marketing* que empezaron en 1975 y se repitieron en 1979 (Kilbourne, 1995).

En 1975 se realizó el primer *workshop* sobre “*Ecological marketing*”, organizado por la American Marketing Association (AMA) con el objetivo de aglutinar a académicos, profesionales y gestores públicos. Sus resultados y conclusiones se plasmaron en uno de los primeros libros escritos sobre *green marketing*, *Ecological Marketing*, en el que se define el concepto de *ecological marketing* como “the study of the positive and negative aspects of marketing activities on pollution, energy depletion and non-energy resource depletion” (Henion y Kinnear, 1976).

Durante esta etapa el medio ambiente era visto por las empresas en general, y por el marketing en particular, como una fuente de limitaciones y de costes adicionales (Baker, 2003).

2.1.2.2. *Environmental Marketing*

Esta segunda etapa del *green marketing* surgió en los años ochenta. La vulnerabilidad del medio ambiente, y por lo tanto de la vida humana, se puso de manifiesto, por un lado con una serie de incidentes, entre los que destacan la tragedia de Bhopal en 1984 y el accidente nuclear de Chernobyl en 1986; y por otro lado con varios descubrimientos, como por ejemplo la detección del agujero de ozono en el polo norte en 1985. Todos ellos tuvieron una amplia cobertura mediática.

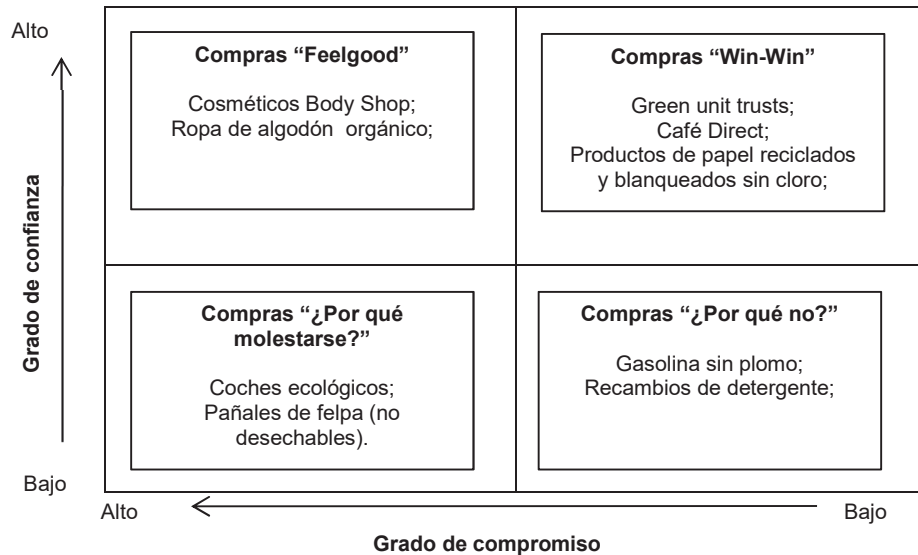
Sin embargo, el avance más profundo y significativo del pensamiento verde fue el desarrollo en los años ochenta, del concepto de sostenibilidad, que se fomentó y extendió a raíz de la publicación del reporte Brundtland (WCED, 1987).

En esta etapa, el debate se amplió y comenzó a incluir temas como las especies en peligro de extinción, la destrucción de determinados ecosistemas y hábitats, y la pobreza en países en desarrollo. Asimismo, la preocupación por el medio ambiente ya no se centraba sólo en las industrias altamente contaminantes, sino que se extendió y los profesionales de marketing se involucraron más desarrollando nuevos mercados, introduciendo nuevos productos, llevando a cabo investigaciones de mercado, desarrollando *packagings* con menor impacto medioambiental y colaborando o haciendo alianzas estratégicas con otros partners con sólida imagen y reputación medioambiental, como algunas ONGs y fundaciones.

Esta etapa continuó durante los noventa. Sin embargo, en estos años algunas empresas se dieron cuenta que la estrategia *win-win* basada en el medio ambiente no siempre era tan fácil de convertir en ventaja competitiva, y que tampoco era fácil llegar y entender al *green consumer*, quien además muchas veces no estaba dispuesto a pagar un precio superior por este tipo de productos. Había un claro diferencial entre la conciencia y preocupación por

el medio ambiente y el comportamiento de compra. Peattie (2001) trata de explicar este diferencial a través de la siguiente matriz:

Gráfico 2. 1: La Matriz de Percepción de Compra Verde



Fuente: Peattie, 2001.

Peattie considera que el grado de compromiso y el grado de confianza impactan significativamente en la percepción de las compras *green* por parte del consumidor. Para el autor, estos dos factores son un continuo en el que se pueden ubicar las compras *green* y en base a esto, construye una matriz de percepción de compra verde, que ofrece una manera de clasificar las compras verdes individuales más que clasificar la gente que las realiza.

El grado de compromiso puede tomar una gran variedad de formas, como el tener que pagar más o desplazarse a una mayor distancia para comprar un producto *green*. También puede significar que comprar un equivalente *green* puede implicar un sacrificio en el rendimiento del producto. En cuanto al grado de confianza, se refiere a cómo de seguro está el consumidor de que el producto aborda un problema real y que representa un beneficio medioambiental. Según McDonald y Oates (2006) este concepto es esencialmente el mismo que la noción de Percieved Consumer Effectiveness (PCE) de Straughan y Roberts (1999).

Según Peattie (2001), los productos que ofrecen claros beneficios en términos de credenciales medioambientales y requieren un bajo compromiso por parte del comprador, es probable que sobrevivan en el mercado (compras “*win-win*”). De manera similar, productos con un resultado técnico bueno y que también impliquen un ahorro de dinero, como la recarga de detergentes, encontrarán una aceptación del mercado relativamente fácil, incluso si sus beneficios medioambientales parecen marginales (compras “por qué no?”). Los productos que piden un considerable compromiso necesitan infundir elevados niveles de confianza entre los compradores acerca de sus beneficios medioambientales (compras “*feel good*”), ya que si no convencen en este sentido, es poco probable que tengan éxito (compras “por qué molestarse?”).

Esta matriz intenta ayudar a las empresas a entender la relación entre la conciencia medioambiental y el comportamiento de compra. Según su autor, el valor de un marco como este es que puede hacer frente a consumidores individuales que sean incongruentes en su comportamiento de compra de productos verdes según su conocimiento, sus intereses medioambientales específicos, cómo perciben la credibilidad y los costes, y beneficios relativos del producto ofrecido.

McDonald et al. (2006) recuperan esta matriz con el objetivo de estudiar y determinar qué actividades de sostenibilidad los consumidores perciben en cada una de las cuatro categorías de la matriz. Estos autores consideran que ser capaces de identificar las compras de esta manera se presta a clarificar las estrategias de marketing, por ejemplo usando comunicaciones para enfatizar la diferencia que supone para el medio ambiente o reduciendo el compromiso percibido, realizando un producto más efectivo. Todo ello permite obtener informaciones muy valiosas e implicaciones para las políticas y estrategias de marketing sostenible.

2.1.2.3 Sustainable / Sustainability Marketing

Aunque el principio general de sostenibilidad ha sido ampliamente suscrito por gobiernos y grandes empresas, llegar a un acuerdo acerca de qué significa exactamente y cómo conseguir esta sostenibilidad ha resultado difícil. Los principios subyacentes de la sostenibilidad también presentan un importante desafío a los sistemas económico y social establecidos en general, así como

también a la disciplina del marketing en particular. Según Peattie (2001) estos principios son:

1. **Futurity:** El marketing busca entregar satisfacción a los clientes y rentabilidad a los inversores. Sin embargo, hasta ahora sólo ha tenido en cuenta las necesidades de la generación actual de consumidores e inversores. La sostenibilidad plantea un importante reto al marketing para justificar qué es lo que determina que las necesidades de la generación actual sean más importantes que las generaciones futuras. Las restricciones medioambientales son a menudo opuestas a la libertad de elección. Sin embargo, si los sistemas de producción y consumo son insostenibles, las elecciones disponibles para las generaciones futuras podrían verse severamente reducidas.
2. **Equity:** El orden económico y social actual difícilmente puede considerarse justo, ya que los costes y beneficios de la industrialización no están distribuidos de una manera equitativa. La sostenibilidad tiene como objetivo una distribución más equitativa de estos costes y beneficios entre naciones, sexos y edades (Peattie, 2001).
3. **Énfasis en las necesidades:** Según Peattie y Crane (2005) si bien el marketing tiene como objetivo cubrir nuestros deseos y necesidades, la mayor parte del esfuerzo del marketing contemporáneo se centra más en las cosas que queremos que en las que necesitamos. La sostenibilidad tiene como objetivo un énfasis mayor en la necesidad que en el deseo.

La disciplina del marketing empieza a tratar el green marketing, no sólo en términos de reducción del daño medioambiental, sino también en términos de búsqueda de sostenibilidad. Peattie (1995) define el green marketing como “el proceso de gestión holístico responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes y de la sociedad de una manera sostenible y rentable”, mientras Fuller (1999) define el marketing sostenible como “el proceso de planificación, implementación y control del desarrollo, la fijación de precios, la promoción y la distribución de productos de tal manera que satisfaga los tres criterios siguientes: (1) se cubren las necesidades del cliente, (2) se alcanzan los objetivos de la organización y (3) el proceso es compatible con los ecosistemas.”

Belz y Peattie (2009) consideran que el marketing sostenible es un concepto de macromarketing en el que se recoge el de desarrollo sostenible; es donde se unen los temas económicos, sociales y ecológicos. Los mismos autores afirman que es un enfoque del marketing a largo plazo que a su vez es considerado un marketing “mejorado” que se nutre de estas perspectivas y que está destinado a perdurar. De un modo más general, el marketing sostenible puede definirse como la construcción y el mantenimiento de relaciones sostenibles con los clientes, el medio social y el medio natural (Belz, 2006).

Algunos autores diferencian el *sustainable marketing* del *sustainability marketing*. Por ejemplo, Belz y Peattie (2009) consideran que si bien el *sustainable marketing* puede hacer referencia a una relación con el cliente a largo plazo sin ninguna alusión en particular a temas de sostenibilidad, el *sustainability marketing* se relaciona explícitamente con la agenda de desarrollo sostenible. En cambio, según Bridges y Bryce Wilhelm (2008), el *sustainable marketing* es un enfoque más integrador y holístico que el *sustainability marketing*, ya que pone el mismo énfasis en los asuntos medioambientales, de equidad social y económicos / financieros, en el desarrollo de las estrategias de marketing. Sin embargo, la mayoría de los autores usan ambos términos indistintamente, motivo por el cual se sigue este criterio en el presente trabajo.

Las empresas empezaron a ser conscientes de que había una serie de elementos de los mercados y del marketing que, tal y como eran en ese momento, tenían que cambiar para que sus productos y su producción y consumo fueran más sostenibles. Entre estos elementos cabe mencionar:

- **Coste de los productos:** a la hora de calcular los costes de los productos, y por lo tanto sus precios, a menudo no se incluyen algunos de los relacionados con los impactos socio-medioambientales.

- **Énfasis en el coste total en vez de en el precio en el momento de compra:** el marketing tiende a enfocarse en el precio que el cliente paga por un producto o servicio en vez de en el coste total que representa para el mismo. Por ejemplo, las bombillas LED o de bajo consumo son más caras en cuanto al precio de compra pero más económicas en cuanto a su uso total.

- **Mejor comprensión del entorno del marketing:** los managers del área de marketing tienen que dar más importancia al entorno físico, ya que este sostiene al entorno social, el cual a su vez sostiene el económico, el político y el tecnológico.

- **Rediseño de las cadenas globales de suministro y de distribución:** las cadenas de suministro y los flujos de producto no deberían ser solamente lineales y unidireccionales, sino que se deberían rediseñar incluyendo otros aspectos como el reciclaje y la reutilización y teniendo más en cuenta el consumo energético y el impacto medioambiental.

- **Re-evaluar el argumento “win-win”:** la idea de que la sostenibilidad puede llegar a crear ventaja competitiva a menudo es muy complicada en la realidad, ya que a veces hace falta el esfuerzo de toda una industria para ser más sostenible.

Una vez cerrado el capítulo de *green marketing* como introductorio a la sostenibilidad, a partir de ahora todo el documento se centra en sostenibilidad, ámbito que representa el estadio más avanzado y significativo del pensamiento verde.

2.2 SOSTENIBILIDAD

Este capítulo se centra en la sostenibilidad, comenzando por su definición y su relación con la Triple Bottom Line. A continuación, se verá cómo a través de la sostenibilidad las empresas se pueden orientar al mercado y conseguir ventajas competitivas y se hace una breve referencia a sus posibles efectos financieros. Finalmente se enfoca específicamente en el área de sostenibilidad y marketing.

2.2.1 Definición de Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se remonta a las primeras ideas exploradas en el año 1972 en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano celebrada en Estocolmo, Suecia. El contenido de esta conferencia se plasmó en el llamado “Informe Brundtland, Our Common Future” (World

Commission on Environment and Development, 1987), informe que hizo avanzar el debate acerca de la interacción entre las empresas y el medio ambiente promoviendo el concepto de desarrollo sostenible (Peattie, 1999).

En el “Informe Brundtland” se presentó una definición frecuentemente citada de desarrollo sostenible: “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. Este concepto de desarrollo sostenible tenía como objetivo desafiar todos los sistemas sociales por igual: la política tanto como las organizaciones no gubernamentales (ONGs), la educación y los negocios (Michelsen & Godemann, 2005). La comisión además afirmó que el desarrollo sostenible requería la adopción simultánea de principios medioambientales, económicos y de equidad y estableció en el citado informe un marco a nivel macro para implementar estrategias para la protección del medio ambiente, teniendo en cuenta al mismo tiempo los problemas económicos y de justicia social. En la actualidad esta definición es comúnmente denominada como la definición de la Comisión Brundtland, ya que la World Commission on Environment and Development fue posteriormente llamada la Comisión Brundtland (Tinnish & Mangal, 2012).

Sin duda, la definición del concepto de sostenibilidad mencionada en el párrafo anterior es la más ampliamente reconocida, pero no es la única. Por ejemplo, el Center for Sustainable Enterprise (2010) define sostenibilidad como “a way of doing business that creates profit while avoiding harm to people and the planet”; Costanza et al. (1991) define sostenibilidad como el consumo que puede durar indefinidamente sin la degradación del capital natural, físico, humano e intelectual; finalmente, Tinnish y Mangal (2012) definen la sostenibilidad como un enfoque equilibrado entre los temas económicos, sociales (socioculturales) y medioambientales, a los que denominan los tres pilares.

Todas estas definiciones de sostenibilidad implican un uso de los recursos naturales a un ritmo en el que la actividad humana o los sistemas medioambientales los puedan restituir, o en el caso de recursos no renovables, a un ritmo al que puedan ser sustituidos por alternativas renovables. Esto implica también generar residuos y contaminar solamente a un ritmo en el

que estos pueden ser absorbidos por los sistemas medioambientales sin reducir su viabilidad.

Según Peattie (2001), el desarrollo del concepto de sostenibilidad fue muy importante porque:

- Aunó asuntos relacionados con el entorno físico, la sociedad y la economía y reconoció su interdependencia. Previamente éstos se habían considerado como agendas separadas cuyos intereses eran contrapuestos (en particular la protección medioambiental y el crecimiento económico).
- Era una idea sobre la que empresas, gobiernos y grupos medioambientales podían ponerse de acuerdo (aunque algunos estuvieran interesados en una economía sostenible a largo plazo mientras que otros estaban más interesados en la sostenibilidad de los entornos naturales). Esto brindó nuevas oportunidades de alianzas y colaboraciones, aunque para Funk (2003) la sostenibilidad es un término ambiguo y con fuerte carga política.
- Brindó una perspectiva global y reconoció la mayoría de problemas medioambientales como síntomas de nuestro sistema insostenible de producción y consumo.
- El concepto fue ampliamente debatido y, al menos en principio, adoptado como objetivo estratégico por parte de la mayoría de gobiernos del mundo y grandes empresas.

Mientras que los puntos de vista anteriores estaban dominados por las nociones de que las metas medioambientales eran una limitación para los objetivos económicos de los negocios o que los objetivos económicos de un negocio constituían una amenaza directa para la conservación medioambiental, el enfoque actual considera la economía y la ecología como las dos caras de la misma moneda (Sharman et al., 2010). De hecho, varios autores consideran que las estrategias conscientes medioambientalmente y favorables al medio ambiente podrían, de hecho, conducir a ventajas competitivas y unos resultados económicos superiores (Engardio et al., 2007; Esty & Winston, 2006; Hart, 2005). Según Russo y Fouts (1997) las empresas

que exhiben unos resultados medioambientales elevados disfrutan de una mayor rentabilidad.

La sostenibilidad es considerada hoy en día como un objetivo empresarial de vital importancia por parte de múltiples *stakeholders*, incluyendo inversores, clientes y responsables políticos (Epstein y Roy, 2003; Hart, 2005; Nidumolu et al., 2009; Pfeffer, 2010; WEF, 2009; Werback, 2009; Worldwatch Institute, 2008). Habiendo sido calificada por Lubin y Esty (2010) como la nueva megatendencia empresarial, la sostenibilidad es claramente un tema estratégico. Estos autores señalan que la mayoría de los ejecutivos son plenamente conscientes de la profunda importancia que su respuesta al reto de la sostenibilidad puede tener para la competitividad, e incluso para la supervivencia, de sus organizaciones.

Consecuentemente, para responder a esta megatendencia, las compañías necesitan incluir la sostenibilidad en su estrategia y respaldar esta estrategia con una estructura apropiada (Kumar y Christodouloupoulou, 2014). Desarrollar una estructura adecuada que incluya la sostenibilidad requiere hacer cambios radicales en todos los departamentos de una compañía, incluyendo I+D, producción, finanzas y marketing (Kotler, 2011).

Según Kiewiet & Vos (2007), la sostenibilidad reduce los riesgos de los negocios, aumenta las oportunidades de mercado y es una responsabilidad de la organización. Kuosmanen y Kuosmanen (2009) exponen que “hoy en día la sostenibilidad es generalmente aceptada como uno de los factores de éxito clave en la estrategia a largo plazo de una empresa”. Si bien hay que tener en cuenta que implementar la sostenibilidad en una compañía requiere no solamente el apoyo del *top management*, sino también el input y el trabajo en red de varios sistemas corporativos como el legal, investigación y desarrollo, gestión de calidad, recursos humanos y gestión de la comunicación (Signitzer y Prexl, 2008).

Muchas de las empresas más avanzadas han realizado considerables inversiones en ambiciosas iniciativas de sostenibilidad, a la vez que intentan identificar iniciativas que generen a la vez beneficio público y corporativo (Orsato, 2006). En este sentido, según Lodge (2001) tanto los académicos como los empresarios y los políticos han comenzado a creer que el

crecimiento económico debe dar cuenta de su impacto ecológico y social si tiene que ser sostenible en el tiempo.

Según Kumar y Christodouloupoulou (2014) las compañías deben respetar y preservar las comunidades, las culturas y el entorno donde operan a través de acciones de sostenibilidad. Además, deben hacer públicas estas acciones, ya que la investigación sugiere que informar sobre las actividades medioambientales (Jacobs et al., 2010; Montabon et al., 2007) mejora los resultados de la compañía.

En el año 2006 se aprecia un incremento notable en el interés de las empresas por los temas de sostenibilidad: 850 organizaciones publicaron informes de sostenibilidad, incluyendo la mayoría de compañías del Global 250 y el Fortune 500 (Global Reporting Institute, 2006). Si bien algunos de estos informes se basan en la responsabilidad social corporativa con una sección dedicada a la sostenibilidad ambiental, muchas de ellas contienen información detallada de los resultados económicos, sociales y medioambientales de la compañía (Bridges y Bryce Wilhelm, 2008).

Las empresas están cada vez más concienciadas con la sostenibilidad, pero hay estudios que demuestran que todavía queda un largo camino. Una Encuesta Mundial de McKinsey (2010) basada en las respuestas de casi 2000 ejecutivos informa de que a pesar de su reconocida importancia, las empresas no están adoptando una actitud proactiva en la gestión de la sostenibilidad. En otra encuesta de más de 1500 directivos llevada a cabo conjuntamente por el Boston Consulting Group y el MIT-Sloan Management Review, más del 70% de los encuestados indicaron que su compañía no había apostado claramente por la sostenibilidad (Berns et al., 2009).

Resultados adicionales tanto de estas encuestas como de otros estudios, sugieren que las compañías están principalmente interesadas por temas del área de la sostenibilidad medioambiental, y que la mayoría de las acciones están impulsadas más por el cumplimiento que por un tema estratégico, y que además no tienen una perspectiva a largo plazo (Hoffman y Woody, 2008; Porter y van der Linde, 1995). Según Sheth et al. (2011), las incursiones de las empresas en las dimensiones social y económica de la sostenibilidad son incluso más reactivas y oportunistas. Las iniciativas sociales y económicas

toman típicamente la forma de programas o proyectos discrecionales, incluyéndose bajo el paraguas común de la responsabilidad social corporativa (CSR).

En respuesta a esta necesidad de estrategias sostenibles, la Organización Internacional para la Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) ha desarrollado la familia ISO 14000, un grupo de normas que proporciona directrices en relación a la gestión medioambiental (International Organization for Standardization, 2004). Dichas certificaciones son aceptadas ampliamente a nivel global y en todos los sectores (Grundey y Zaharia, 2008). En concreto, en relación a la ISO 14001, Del Brio y Junquera (2003) afirman que una de las principales motivaciones de las empresas para obtener dicha certificación es la presión de los *stakeholders*. Asimismo, Bridges y Bryce Wilhelm (2008) señalan que una certificación bajo los estándares de la ISO 14000 también requiere una evaluación del ciclo de vida.

La ISO 26000 se presentó en el 2010 con el objetivo de ofrecer directrices a las compañías que quieran implementar iniciativas de responsabilidad social. Describe los elementos principales de la responsabilidad social, que incluyen: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, temas de consumidores y contribución a la comunidad y a la sociedad. En resumen, todos estos elementos pertenecen a los ámbitos social y medioambiental. Como se verá posteriormente, la teoría de la *triple bottom line* incluye un foco adicional en la economía, es decir, enfatiza los beneficios financieros que derivan de la sostenibilidad.

Según Shrivastava (1995), costosos mecanismos como la certificación ISO 14000, la inversión en tecnologías respetuosas con el medio ambiente, el uso de materiales reciclados o reciclables en los productos, la identificación de un portavoz creíble y un etiquetaje de producto e información de los ingredientes claros son todos ellos ejemplos de señales que pueden comunicar un compromiso con la sostenibilidad a diversos *stakeholders*.

Realizar informes medioambientales, obtener las certificaciones ISO y EMA e implementar programas de formación son decisiones que son la consecuencia de la adopción de valores medioambientales dentro de la

cultura de la empresa, pero no impresionan a los clientes porque son estrategias generalizadas dentro del sector industrial (Fraj-Andrés et al. 2009).

En el ámbito académico la sostenibilidad ha sido extensamente estudiada desde muchas disciplinas relacionadas con la empresa, incluyendo la gestión, el marketing y las operaciones.

En el marco de esta tesis, es importante diferenciar el marketing sostenible de otros conceptos relacionados con la sostenibilidad muy cercanos pero distintos, que podrían dar lugar a equívoco, principalmente el de *green marketing* y el de *social marketing*. Estos términos tienden a ser específicos y enfatizar bien la dimensión medioambiental (*green*) o la de equidad (social) de la sostenibilidad. En cambio, el marketing sostenible es un enfoque más integrador y holístico. Según Bridges y Bryce Wilhelm (2008) *green marketing*, *social marketing*, *nonprofit marketing* y *corporate social responsibility* son términos que no integran la sostenibilidad. En la siguiente tabla se definen estos términos más algunos otros que la autora considera que podrían dar lugar a equívoco.

Tabla 2. 1: Marketing sostenible y conceptos relacionados

Concepto	Definición	Sostenibilidad como objetivo prioritario
<i>Green marketing</i>	“Marketing activities which attempt to reduce the negative social and environmental impacts of existing products and production systems, and which promote less damaging products and services” (Peattie, 2001).	No, pero se considera el antecedente del marketing sostenible.
<i>Environmental marketing</i>	“A process of planning, implementation and development control, price policy, promotion and distribution of a series of products, in a way that the following three criteria are met: satisfying the consumers’ needs; achieving the firm’s aims; making this process compatible with ecosystems” (Fuller, 1999).	No. Lo aborda pero no es el objetivo prioritario.
<i>Social marketing</i>	“Process that applies marketing principles and techniques to create, communicate and deliver value in order to influence target audience behaviors that benefit society (public health, safety, the environment, and communities) as well as the target audience” (Kotler & Lee, 2008).	No
<i>Societal marketing</i>	“The obligation of marketing organizations to do no harm to the social environment and, wherever possible, to use their skills and resources to enhance that environment. Societal marketing also is called Social responsibility of marketing” (AMA Dictionary, 2015).	No
<i>Nonprofit marketing</i>	“Analysis, planning, implementation and evaluation of non-profit services, designed to facilitate reciprocative arrangements within a community or target publics that were established by a grant-givers, and expedited by qualified personnel who are committed to pursuing them in the mission interest” (Novatorov, 2010).	No
Macromarketing	“The study of marketing processes, activities, institutions, and results from a broad perspective such as a nation, in which cultural, political, and social, as well as economic interaction are investigated. It is marketing in a larger context than any one firm” (AMA Dictionary).	No. Lo aborda pero no es el objetivo prioritario.
<i>Corporate social responsibility</i>	“The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to sustainable economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society” (Kotler & Lee, 2005).	No

Fuente: Elaboración propia.

Tras definir y acotar claramente qué es la sostenibilidad, a continuación veremos la relación entre la sostenibilidad y la Triple Bottom Line.

2.2.2 Sostenibilidad y la Triple Bottom Line

El concepto de sostenibilidad incorpora tres dimensiones que la literatura académica identifica como dimensiones económica, social y medioambiental (Elkington, 1998; Funk, 2003). En numerosos textos estos conceptos de sostenibilidad ecológica (*environmental*), social (*equity*) y financiera (*economic*) se han acuñado como las tres “E” (Elkington 1998).

A nivel empresarial, este triunvirato se conoce como la Triple Bottom Line (TBL), un método que resulta muy atractivo para las empresas a la hora de dar cuenta de sus responsabilidades. Según esta teoría de la TBL las empresas deben conducir sus negocios de manera que respeten el medio ambiente y la sociedad, al mismo tiempo que son rentables (Elkington, 1998; Savitz & Weber, 2006). Por lo tanto, la TBL puede utilizarse para capturar el conjunto de valores, temas y procesos que las compañías deben abordar para minimizar cualquier daño resultante de sus prácticas y para crear valor económico, social y medioambiental (Gallego-Álvarez et al., 2010). La TBL sostiene que los stakeholders, además de estar interesados en los temas económicos, podrían también estar interesados en otros asuntos relacionados con los temas sociales y/o medioambientales (Ho & Taylor, 2007).

Elkington (1998) usó la teoría de la TBL para recomendar la sostenibilidad como una revolución cultural para las organizaciones, basándose en siete iniciativas:

1. Los mercados deben ser impulsados por la competencia.
2. Para impulsar la cultura corporativa de la sostenibilidad, los managers deberían cambiar su consideración del valor de la empresa no sólo teniendo en cuenta lo cuantificable y tangible, sino otros aspectos como por ejemplo los valores humanos.
3. Las empresas deberían estar más abiertas y ser más transparentes en sus operaciones, lo contrario a la tradicional manera de operar, para

demostrar su manera de pensar, sus prioridades y sus compromisos a través de actividades.

4. La tecnología debería servir para aumentar la eficiencia de un producto a lo largo de su ciclo de vida en lugar de ser considerada como un producto en sí.

5. Las asociaciones empresariales deberían ser vistas más como simbiosis que como subversivas y los competidores deberían ser vistos como cooperadores unos con otros, a través de una relación por una causa común.

6. En los negocios se debería mirar a largo plazo.

7. La gobernanza corporativa debería convertirse en inclusiva en lugar de exclusiva en su diseño y su cadena de valor, si una compañía quiere cambiar la cultura corporativa hacia una adopción de las estrategias de sostenibilidad para convertir sus acciones impulsadas por la sostenibilidad en iniciativas verdes (ver Tabla 2.2). Incorporar la sostenibilidad en la cultura de una organización lleva a identificar nuevas oportunidades (Miller, 2003).

Tabla 2. 2: Implicaciones prácticas para las diferentes dimensiones de la sostenibilidad

Dimensión de la sostenibilidad	Triple Bottom Line	Iniciativa <i>Green</i>	Oportunidad para el marketing
Económica	Planeta	Reducción en las emisiones de CO ₂	Aumentar el interés del <i>retailer</i>
	Personas	Reducción en los requerimientos de energía	Reducir coste para el consumidor
	Beneficios	Eficiencia de los combustibles	Mutuamente beneficioso – relaciones diádicas
Social	Planeta	Crecimiento orgánico	Ampliar cobertura de mercado
	Personas	Acciones responsables socialmente	Mejorar la imagen
	Beneficios	Reciclaje de producto eficiente	Promover productos en diferentes etapas del ciclo de vida
Medioambiental	Planeta	Acciones transparentes	Mejorar el servicio al cliente
	Personas	Huellas ecológicas eficientes	Data driven market initiatives
	Beneficios	Integración upstream y downstream	Mejorar el conocimiento del cliente

Fuente: Adaptado de Gupta y Kumar, 2013.

La dimensión medioambiental se centra en actividades empresariales que no erosionan los recursos naturales a través de la gestión medioambiental corporativa (Bansal, 2005; Hart, 1995).

La dimensión social promueve que las empresas consideren su impacto en la sociedad y aborda cuestiones que implican las relaciones con la comunidad, el apoyo a la educación y contribuciones benéficas (Elkington, 1998). Es decir, tiene en cuenta el bienestar de las personas y las comunidades como una forma no económica de riqueza (Choi y Ng, 2011). Esta dimensión social de la sostenibilidad se ha vuelto más aparente, como se evidencia con la mayor desconfianza pública hacia las prácticas empresariales, ejemplificada en escándalos como los de Enron y Exxon Oil, así como unas mayores expectativas del público de unas empresas que promuevan el bienestar social (Mohr y Webb, 2005). Si bien esta dimensión revela tensión entre los intereses de las empresas y la sociedad, también se produce un encuentro de

intereses cuando estas empresas responden a la sostenibilidad. Esto es, desde un punto de vista micro, cuando las empresas responden a la responsabilidad, también están respondiendo en un interés social a un nivel macro por el hábitat y la calidad de vida (Choi y Ng, 2011).

Finalmente, la dimensión económica se centra en la creación de valor y en la mejora de los resultados financieros de las actividades de una firma (Bansal, 2005). Con unos resultados competitivos, las empresas pueden mejorar la calidad de vida mediante el empleo (cf. Hart, 1997) y mediante diferentes productos que satisfagan las demandas del consumidor (Bansal, 2005). La reciente crisis económica, que se inició en 2008 con el colapso de las instituciones financieras de Wall Street, ha puesto de nuevo la atención a la sostenibilidad económica en todo el mundo (Choi y Ng, 2011).

Según Sheth et al. (2011), algunas veces la responsabilidad económica se considera que meramente implica el *bottom-line* convencional del rendimiento financiero, tal y como se refleja en la popular interpretación de las 3Ps de la sostenibilidad: *planet, people* y *profit*. En otros casos, se considera que la responsabilidad económica tiene dos aspectos distintos pero no mutuamente excluyentes: uno relacionado con el rendimiento financiero centrado en la empresa, que es el convencional (por ejemplo, la reducción de costes); y otro relacionado con los intereses económicos de los *stakeholders* externos, como una mejora generalizada del bienestar económico y el nivel de vida (Daub y Ergenzinger, 2005; Dahlsrud, 2008; Jackson, 2009). Los autores incorporan estos dos aspectos en el marco para una sostenibilidad centrada en el consumidor (*consumer-centric sustainability*), enfoque que sería importante cuando el foco de investigación no es una compañía individual sino una compañía en una comunidad, de manera que se puede considerar tanto el rendimiento financiero de la empresa como sus contribuciones (relaciones) con la comunidad.

En resumen, la TBL reta a las organizaciones a considerar las dimensiones ecológica y de equidad social del éxito empresarial sin incurrir en impactos negativos en la dimensión financiera (Bridges y Bryce Wilhelm, 2008).

Comparado con las iniciativas sociales, el énfasis de las empresas en los temas medioambientales es más reciente (Funk, 2003). A pesar de que la importancia de las medidas de responsabilidad centradas en lo social

continúa siendo considerable, el reciente auge de las cuestiones medioambientales como tema predominante en sostenibilidad, indica que las capacidades medioambientales deberían influenciar en mayor grado a los asuntos de marketing. De hecho, la importancia de este tipo de iniciativas ha sido señalada como fundamental para la futura competencia corporativa (Nidumolu et al., 2009; Sharma et al., 2010).

Campbell (2007) lamenta el hecho de que se ha concedido muy poca atención teórica a la comprensión del porqué las empresas actúan (o no) de manera medioambiental, social y económicamente responsable (Bansal, 2005; Russo, 2003). De manera sistemática, Basu y Palazzo (2008) sostienen que los investigadores han fracasado a la hora de entender los mecanismos o desencadenantes subyacentes que determinan las actividades relacionadas con la sostenibilidad. Hay más una tendencia a ofrecer un inventario de actividades de sostenibilidad en lugar de querer entender las razones desencadenantes que hay detrás de las actividades en sí (Fry y Hock, 1976; Orlitzky et al., 2003; Snider et al., 2003). Flannery y May (2000) sugieren que los investigadores necesitan conocer los factores que determinan la toma de decisiones de modo que tanto ellos como los profesionales puedan diseñar sistemas sociales y organizativos, políticas y procedimientos que apoyen las estrategias sostenibles. Esta llamada a la comprensión es consecuente con la lógica ofrecida por Homburg y Pflesser (2000), quienes señalaron que hay que comprender los comportamientos de los miembros de las organizaciones para entender las influencias sobre las acciones observables.

Estas tres dimensiones pueden ser vistas como la base para recursos integrales orientados al mercado, capacidades y ventaja competitiva con respecto a otros competidores del mercado (Barney, 1991; Hunt y Morgan, 1995; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1995). Por lo tanto, a continuación se tratará el aspecto de la sostenibilidad y la ventaja competitiva y su *financiamiento*, y posteriormente, dentro del apartado sobre la sostenibilidad y el marketing, se tratará la orientación al mercado.

2.2.3 Sostenibilidad y ventaja competitiva

Actualmente la sostenibilidad se percibe como un modo efectivo de una empresa para diferenciar su oferta y alcanzar una posición de ventaja competitiva (Menon y Menon, 1997; Porter y Van der Linde, 1995).

Existe literatura sobre sostenibilidad que muestra que las estrategias de sostenibilidad pueden ser verdaderamente una fuente de ventaja competitiva (Bilgin, 2009; Medina-Munoz & García-Falcon, 1998; Rodriguez, Ricart & Sanchez, 2002; Shahbazpour & Seidel, 2006; Wagner, 2005). La investigación sugiere que adoptar las responsabilidades asociadas con el desarrollo sostenible refuerza los beneficios asociados con la ventaja competitiva (Rodriguez et al., 2002; Sharma et al., 2010).

Según O. Hart (1995), reconocer la escasez de los recursos naturales y la necesidad de reducir su uso y los residuos generados por las actividades empresariales puede llevar al desarrollo de nuevas actividades y capacidades, las cuales podrían crear ventajas competitivas duraderas. Por su parte, Wagner (2005) demostró que las opciones estratégicas que buscan la sostenibilidad pueden ser un factor decisivo que permita a las empresas crear ventajas competitivas únicas en términos de imagen de producto, ventas, cuota de mercado y nuevas oportunidades en el mercado.

Según Porter (1985) existen dos tipos de fuentes de ventaja competitiva: la ventaja de coste y la diferenciación. Las empresas que se comprometen con el desarrollo sostenible obtienen ventajas de coste asociadas con el desarrollo de productos que minimizan el impacto medioambiental de residuos, por tanto reducen simultáneamente el consumo de energía y de materiales (Porter & van der Linde, 1995; Shrivastava, 1995). Los ahorros en coste también provienen de la implementación de tecnología y procesos necesarios para reducir el consumo de energía y materiales, reutilizar materiales y limitar la generación de residuos (Mariadoss et al., 2011). Otras estrategias sostenibles como el embalaje, envase y embotellamiento de producto representan una importante fuente de ahorro de costes (Porter & van der Linde, 1995), y

pueden realmente proporcionar valor añadido a los miembros y clientes de los canales de distribución (Medina-Munoz & García-Falcon, 1998).

Entre las fuentes de diferenciación, las cuestiones sociales, emocionales, psicológicas y estéticas están directamente relacionadas con el comportamiento de los negocios sostenibles, y la imagen ecológica de una empresa es reconocida normalmente como un segmento en crecimiento de clientes potenciales (Medina-Munoz & García-Falcon, 1998). Además, a medida que las empresas se interesan en el desarrollo económico y social de un área geográfica en la que operan, también ganan la reputación de ser empresas sostenibles (Mariadoss et al., 2011). Como la reputación es una fuente escasa, valiosa e inimitable, así como una de las razones para la diferencia con frecuencia significativa entre el valor nominal y el valor real o de mercado de las empresas (Black, Carnes & Richardson, 2000); Kotha, Shivaram & Violina, 2001); Srivastava, McInish, Wood & Capraro, 2000; Vergin & Qoronfleh, 1998), es una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo facilitada por las estrategias sostenibles de las empresas (Rodriguez et al., 2002).

Las empresas por tanto están adoptando cada vez más este enfoque de la sostenibilidad en sus negocios, modificando de ese modo las normas y reglas de las empresas en todo el mundo (Engardio et al., 2007). Más que nunca las empresas no solamente se centran en la obtención de beneficios económicos, sino que también pretenden aportar beneficios medioambientales y sociales (Elkington, 1998). La importancia de este cambio es evidente con la proliferación de rankings de valoración de empresas basados en el resultado social corporativo (“100 Best Corporate Citizens” de la revista *Business Ethics*), el resultado medioambiental (“America’s Greenest Companies” de la revista *Newsweek*) y la reputación corporativa (“World’s Most Admired Companies” de la revista *Fortune*).

Por lo tanto, cada vez más no solamente las empresas sino también los *stakeholders* ven la sostenibilidad como posible fuente de ventaja competitiva.

2.2.4 Sostenibilidad y *financial performance*

Si bien las primeras visiones estaban dominadas por la noción de que los objetivos medioambientales eran una limitación para los objetivos económicos de una empresa o éstos eran una amenaza directa para la conservación medioambiental, el enfoque más reciente considera la economía y la ecología como dos caras de la misma moneda (Sharma et al. 2010). De hecho, algunos autores argumentan que las estrategias medioambientalmente conscientes y respetuosas con el medio ambiente pueden conllevar ventajas competitivas y unos mayores rendimientos económicos (Engardio, 2007; Esty y Winston, 2006; Hart, 2005; Hunt y Morgan, 1995). Por otro lado, Lash y Wellington (2007) van más allá y sugieren que las empresas estarán en desventaja competitiva si no prestan atención a los temas de sostenibilidad.

Bansal (2005) mantiene que la sostenibilidad debería llevar al éxito económico así como a una mejora de la reputación de la firma y de la capacidad de fidelizar a los *stakeholders*. De hecho, Hart (2005) considera que cuando se enfoca adecuadamente, la motivación de beneficio de una empresa puede acelerar la transformación hacia la sostenibilidad global, con ONGs, gobiernos y agencias multilaterales, jugando todos ellos un rol crucial como colaboradores.

De acuerdo con Kiewiet y Vos (2007), la sostenibilidad reduce los riesgos del negocio, aumenta las posibilidades de mercado y es una responsabilidad de la organización. Kuosmanen y Kuosmanen (2009) por su parte sugieren que la sostenibilidad es aceptada en general como un factor clave de éxito en la estrategia a largo plazo de una empresa tanto por organizaciones públicas como privadas.

L. Crittenden et al. (2010) observan que el triunvirato de integridad medioambiental, equidad social y prosperidad económica no son conductores inherentes a la sostenibilidad, sino que consideran que estos tres criterios son la razón fundamental para que las firmas actúen sosteniblemente.

Según Sharma et al. (2010), si bien actualmente se reconoce la importancia de la sostenibilidad medioambiental para los resultados de una empresa y la

ventaja competitiva, la investigación sobre las estrategias adecuadas para implementar programas empresariales sostenibles medioambientalmente está todavía en su infancia dentro del marketing business-to-business. Estos mismos autores señalan que dentro del marketing existen dos corrientes de investigación que se podrían usar para apoyar el link entre la sostenibilidad y un mayor rendimiento financiero.

En la primera, la teoría *resource-based* sugiere que un mejor acceso y uso de los recursos conllevará ventaja competitiva y por tanto un mejor rendimiento en términos de rentabilidad (Hunt y Morgan, 2005). Estos autores definen la orientación al mercado como una fuente de ventaja intangible que proporciona una ventaja competitiva igual a la que se deriva de las fuentes tangibles. Una orientación sostenible dirigida al ADN de la firma, la implicación de los *stakeholders* y la gestión del resultado, puede definirse como una fuente intangible para la ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

En la segunda corriente, existe evidencia empírica que sugiere que las estrategias medioambientalmente conscientes conllevan una mejor retención del cliente, lo que de nuevo conlleva un mayor rendimiento (Sisodia et al., 2007). El modo de conseguir tal sostenibilidad medioambiental es a través de la maximización del valor añadido con el menor uso de recursos, la menor cantidad de residuos y la menor contaminación (Schmidheiny, 1992; Lovins, Lovins y Hawken, 1999).

Dentro de las teorías que toman como referencia a los *stakeholders*, L. Crittenden et al. (2010) muestran un modelo en el que estos *stakeholders* moderan la relación entre el ADN y la ejecución de la firma. Aseguran que enfocándose en los miembros de la cadena de suministro y en los clientes, la sostenibilidad puede ser posicionada como una ventaja competitiva y una actividad responsable para el compromiso de la sociedad. Esto hace que la sostenibilidad se ubique más allá de la CSR y dentro de las áreas clave de la estrategia de marketing. La implementación de una estrategia de sostenibilidad orientada al mercado implica, primero, identificar las cuestiones concernientes a la sostenibilidad más importantes para la organización, la industria y la zona geográfica. Dentro del ámbito de actividades de sostenibilidad, la organización necesitará educar a los

stakeholders clave y presentar los beneficios financieros resultantes. Como consecuencia, los *stakeholders* muestran su apoyo proporcionando un *feedback* y exigiendo o reforzando sinergias en los comportamientos sostenibles. El resultado influirá en el ADN de las organizaciones, incidiendo en la gestión, que a su vez llevará a una mayor inversión, reconocimiento y alianzas en apoyo de las actividades de sostenibilidad.

En lo que se refiere a la comunicación de prácticas de gestión medioambiental (reciclaje, reducción de residuos, el diseño medioambiental y la vigilancia de los mercados), Kumar y Christodoulopoulou (2014) consideran que tiene un impacto positivo en el rendimiento de una empresa, principalmente mediante la mejora de los indicadores de innovación de proceso y producto (Montabon, Sroufe, & Narasimhan, 2007). Es más, Jacobs, Singhal y Subramanian (2010), han hallado evidencias de que el rendimiento medioambiental está asociado con el valor de la compañía. En concreto, han hallado que el mercado de valores muestra reacciones diversas tras anuncios específicos de Iniciativas Medioambientales Corporativas, las cuales son reportadas por las propias empresas, y premios y certificaciones medioambientales, que son concedidas por terceras partes. Las comunicaciones de filantropía medioambiental y las certificaciones ISO 14001 llevan a incrementos en el valor de una organización, cuando las compañías publicitan sus acciones relativas a reducciones de emisiones voluntarias, el valor de la firma aumenta.

Numerosos estudios sugieren un vínculo entre las iniciativas sociales y un aumento de los resultados financieros (McGuire, Sundgren y Schneeweis, 1988; Pava y Krause, 1996). Otros estudios demuestran ese vínculo entre las iniciativas sociales y las respuestas de comportamiento, cognitivas y afectivas positivas por parte de los consumidores (Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997; Ellen, Mohr y Webb, 2000; Folkes y Kamins, 1999; Murray y Vogel, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001). Por otra parte, hay estudios que concluyen que no hay asociación entre las iniciativas sociales y los resultados económicos (Freedman y Jaggi, 1982; Pava y Krausz, 1996). Sen y Bhattacharya (2001) llevaron a cabo un estudio en el que hallaron que es más probable que los consumidores respondan a las iniciativas prosociales de las empresas si se identifican con esos temas sociales. Asimismo, estos

autores también afirman que actualmente es común un gap entre la actitud y el comportamiento en los comportamientos de compra de los consumidores.

2.2.5 Sostenibilidad y orientación al mercado

La orientación de mercado ha sido la filosofía central que ha sustentado el *corporate marketing management* desde mediados del siglo pasado (Gebhardt, Carpenter y Sherry, 2006; Gronroos, 1989; Hunt y Lambe, 2000; Jaworski y Kohli, 1993, McKitterick, 1957; Narver y Slater, 1990). Desde entonces, el concepto ha ido evolucionando y ahora está apoyado por la investigación académica internacional (Deng y Dart, 1994; Homburg y Pflesser, 2000; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, 1998; Morgan y Strong, 1998; Pulendran, Speed y Widing II, 2000; van Egeren y O'Connor, 1998).

Morgan y Strong (1998) perciben que la orientación al mercado se fundamenta en “an appreciation that understanding present and potential customer needs is fundamental to providing superior customer value; encouraging the systematic gathering and sharing of market information regarding present and potential customers, competitors as well as other related constituencies and instilled the sine qua non of an integrated organization-wide priority to respond to changing customer needs and competitor activities to exploit opportunities and circumvent threats”.

Mediante la incorporación de la sostenibilidad en la orientación de mercado, se logra el objetivo de un alineamiento estratégico de la sostenibilidad con las estrategias de marketing, creando una ventaja competitiva. Kuosmanen y Kuosmanen (2009) sugieren que la sostenibilidad es generalmente aceptada como un factor clave de éxito tanto por organizaciones públicas como privadas. Según Kiewiet y Vos (2007), la sostenibilidad reduce los riesgos empresariales, aumenta las oportunidades de mercado y es una responsabilidad de la organización.

Las organizaciones que buscan la sostenibilidad toman decisiones basadas en los tres criterios de integridad medioambiental, equidad social y prosperidad económica (Bansal, 2005). Es la llamada Triple Bottom Line que hemos desarrollado en el apartado 2.2.2 de este documento. Desde un punto de vista

práctico, la implementación de una estrategia de sostenibilidad orientada al mercado implica:

- Identificar los asuntos que son más importantes para las organizaciones, la industria y las regiones del mundo. Estos asuntos se priorizan según la importancia que tengan para los *stakeholders*.
- Involucrar activamente a los *stakeholders* para que den *feedback*, comentarios y apoyen las iniciativas de sostenibilidad propuestas.

La adopción de estrategias sostenibles ha creado la necesidad de especialistas para la gestión y el marketing de estas iniciativas. De hecho, un número significativo de compañías de la Fortune 500 han creado posiciones de gestión de la sostenibilidad dentro de la misma organización (Bridges y Bryce Wilhelm, 2008).

A continuación, se tratará la sostenibilidad exclusivamente en el área de marketing, comenzando con las definiciones y continuando con los tres principales modelos, luego se abordarán las cuestiones relacionadas con el consumo y el consumidor y por último la clasificación y motivaciones de las actividades de sostenibilidad en marketing, que es el foco principal de este documento.

2.2.6 Sostenibilidad y marketing

Peter Drucker puede que haya sido el primero que haya situado el concepto de sostenibilidad en el área de marketing (Connelly et al., 2011); para muchos es también considerado el padre del concepto moderno del marketing (Day, 1990; Webster, 1994, 2009). Drucker (1955) señaló que a la hora de considerar cualquier acción, el *management* “has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to stability, strength and harmony”. Wind (2009) señala que Drucker observó que la sociedad estaba cambiando tan rápidamente que la siguiente generación de directivos y profesionales del marketing tendrían que enfrentarse a nuevos retos y oportunidades (por ejemplo, la presión para ser una empresa sostenible), y que esto requeriría el desarrollo de una nueva teoría de *management* (Drucker, 1994). Siguiendo

los conceptos de Drucker, Varadajan (1992) fue uno de los primeros académicos de marketing en argumentar que las políticas y estrategias de negocio sostenibles cada vez serían más importantes para la supervivencia, crecimiento y beneficio de las empresas.

Según Charter et al. (2006) el *sustainability marketing* es “a broader management concept which focuses on achieving the ‘triple bottom line’ through creating, producing and delivering sustainable solutions with higher net sustainable value whilst continuously satisfying customers and other stakeholders”.

Rettie et al. (2012) afirman que el foco en la sostenibilidad es un reto para la disciplina del marketing, que es acusada de estimular niveles de consumo insostenibles (Abela, 2006; Sheth y Parvatiyar, 1995; Stearns, 2001; United Nations Environment Programme, 2005; Van Dam y Apeldoorn, 1996) y de responder a la sostenibilidad con prácticas erróneas de marketing (Peattie y Crane, 2005) y de *greenwashing* (Brennan y Binney, 2008; Grant, 2007).

Peattie (1999) considera que la falta de progreso en el desarrollo de estrategias de marketing más sostenible refleja incompatibilidades fundamentales entre la sostenibilidad y el marketing convencional, tanto en términos de aspectos prácticos de gestión del proceso de planificación del marketing como de la mentalidad del marketing convencional. Este autor considera que, a pesar de las buenas intenciones, el “greening” de la práctica del marketing ha demostrado ser problemático debido a una serie de razones. Una de ellas es que el marketing *green* o medioambiental, como concepto, puede parecer paradójico, dado el rol tradicional del marketing de estimular y facilitar los niveles actuales de consumo, los cuales son insostenibles medioambientalmente (Ottman, 1993). Peattie (1999) considera que el concepto de desarrollo sostenible representa el camino que puede resolver esta aparente paradoja, ya que puede satisfacer las aspiraciones de los directivos de un mayor crecimiento del consumo material siempre que este crecimiento satisfaga la prioridad de los ecologistas de no empobrecer el medio ambiente o el nivel de vida material de las generaciones futuras.

Por otro lado, la creación de estrategias de marketing que adopten medidas significativas hacia la sostenibilidad ha resultado ser muy difícil para las

empresas. Para entender estos problemas Peattie (1999) afirma que es necesario analizar el marketing en sí mismo, en lo que respecta a los fundamentos conceptuales de la academia del marketing (van Dam & Apeldoorn, 1996; Kilbourne et al., 1997) y a las prácticas del desarrollo de la estrategia de marketing.

Peattie (1999) afirma que los supuestos sobre los que se ha sustentado el desarrollo de la teoría y práctica del marketing han situado esta disciplina en un “hiperespacio económico” más que en un planeta físico y finito. Asimismo, afirma que una perspectiva de marketing sostenible requiere un enfoque de la geografía más moderno y basado en sistemas, que ayude a valorar las interacciones entre el medio ambiente, la sociedad y la actividad económica. El autor concluye que la creación de estrategias de marketing más sostenibles seguirá siendo muy difícil mientras la mayoría de consumidores continúen ignorando en qué consiste la sostenibilidad y duden de la habilidad de las compañías de contribuir a ella. Es por ello que el autor considera que cambiar esta situación será el reto clave de los profesionales del marketing en este milenio.

Por su parte, Bedek (2011) mantiene que es necesario entender que la implementación de estrategias sostenibles puede ayudar a los directivos de marketing a crear una oferta de marketing que los diferencie de sus competidores, considerando que tienen que tener en cuenta que sólo es el inicio de un verdadero negocio sostenible. Kotler (2011) afirma que la necesidad de estrategias de marketing sostenible supone nuevos retos para los investigadores y los profesionales del marketing y resalta importantes imperativos de investigación.

Existe poca investigación académica que trate el tema de cómo las empresas B2B pueden abordar los retos de la sostenibilidad dentro de sus procesos de desarrollo de nuevos productos (Geffen, 1997; Pujari, Peattie & Wright, 2004). También se refleja un gap similar en las estrategias empresariales (Joshi, 2009; Sotiber, 2011).

Según Kumar y Christodouloupoulou (2014) la investigación de marketing sostenible ha estado en gran parte dedicada o bien al ámbito medioambiental de la sostenibilidad o bien al social. Además de estrategias de sostenibilidad

en general, la literatura del marketing se ha focalizado también en productos sostenibles, los cuales incluyen productos verdes o respetuosos con el medio ambiente y productos éticos o con conciencia social.

Otras cuestiones relevantes como la responsabilidad social corporativa (RSC) (Brown y Dacin, 1997), el marketing con causa (Varadarajan y Menon, 1988), la ciudadanía corporativa (Maignan et al., 1999), el marketing medioambiental (Menon y Menon, 1997) y el ecologismo corporativo (Banerjee et al., 2003) también se han convertido en temas específicos de la investigación en marketing, aunque tal y como se explicó en el apartado 2.2.1 al definir la sostenibilidad, estos conceptos no incorporan la sostenibilidad como objetivo prioritario y por lo tanto, no son ámbitos tratados en este documento. Varadarajan (2010) asegura que se ha hecho un progreso considerable para entender la importancia de las estrategias empresariales sostenibles tanto en el marketing como en muchos otros campos.

Según Connelly et al. (2011) es necesario sustentar y entender la relación sostenibilidad-marketing en teorías ya reconocidas. En su artículo, estos autores intentan proporcionar las bases para la futura investigación de marketing sostenible a través de la aplicación de nueve teorías organizativas reconocidas que consideran que forman una potente “theoretical toolbox” que ayudará tanto a las empresas como a los académicos de marketing a entender la sostenibilidad en los próximos años. Específicamente, consideran las implicaciones que para la sostenibilidad ofrecen las teorías *transaction cost economics*, *agency theory*, *institutional theory*, *population ecology*, *resource dependence theory*, *resource-based view of the firm*, *upper echelons theory*, *social network theory* y *signalling theory*. Es decir, reflexionan sobre cómo cada una de estas teorías puede ayudar a los investigadores a entender mejor el modo en el que las empresas se comprometen con el marketing y estrategias de negocio sostenibles (ver Tabla 2.3).

Tabla 2. 3: Teorías organizativas clave y sus implicaciones para la investigación de marketing sostenible

Perspectiva teórica	Premisa clave
<i>Transaction cost economics</i>	Las empresas deciden en qué actividades van a comprometerse evaluando el coste económico total de la actividad.
<i>Agency theory</i>	Los directivos y los accionistas tienen intereses divergentes. Los accionistas deben supervisar a los directivos o incentivarlos para que actúen según sus accionistas.
<i>Institutional theory</i>	Para sobrevivir, las organizaciones deben ganar legitimidad adaptándose a las presiones institucionales que prevalezcan en el entorno.
<i>Organizational ecology</i>	Las organizaciones surgen, evolucionan y mueren en respuesta a los cambios de su entorno.
<i>Resource dependence theory</i>	Las organizaciones están limitadas por sus relaciones externas. Los directivos actúan para aumentar su propio poder respecto a los <i>stakeholders</i> .
<i>Resource-based view of the firm</i>	La base para la ventaja competitiva sostenible se halla en sus recursos y en cómo la empresa estructura, combina y aprovecha esos recursos.
<i>Upper echelons theory</i>	Los resultados de la empresa se derivan en gran parte de las decisiones de una coalición dominante, y por lo tanto están influenciados por las bases cognitivas y valores de ese grupo.
<i>Social network theory</i>	Los resultados de la empresa dependen en gran parte de las redes sociales en las cuales la empresa y su dirección participan.
<i>Signaling theory</i>	Las empresas hacen grandes inversiones para comunicar calidades o intenciones subyacentes a aquéllos que puedan desear saber dicha información

Fuente: Connelly et al. (2011)

La teoría “Resource-based View of the firm” (RBV), que visualiza la empresa como un compendio de recursos, es probablemente la teoría dominante para explicar actualmente las diferencias de los resultados entre empresas (Barney et al. 2001). Además es la teoría más citada en los artículos encontrados en la revisión de la bibliografía (Barney et al. 2001; Chabowski et al. 2011; Gallego-Álvarez et al., 2010; Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011; Wernerfelt, 1984). Como muchas otras teorías, algunos de sus aspectos se fueron desarrollando a lo largo del tiempo hasta que Birger Wernerfelt, en su artículo “A Resource-Based View of a Firm” publicado en 1984, la conceptualizó. Poco después fue desarrollada por Barney (1986a, 1986b y 1991).

Esta teoría explica la habilidad de la empresa para obtener ventaja competitiva sostenible cuando sus recursos se manejan de tal forma que lo que se obtiene de ellas no puede ser imitado por sus competidores, lo que crea esa barrera competitiva. La RBV explica que la ventaja competitiva de una empresa se alcanza por una serie de recursos escasos, valiosos, inimitables, no comerciables y no sustituibles y específicos de esa empresa, y que esa ventaja competitiva puede ser sostenible cuando los recursos de la empresa son inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). Según la perspectiva de RBV, las iniciativas sociales que se hallan en la intersección entre los temas sociales-medioambientales y las oportunidades de mercado puede que tengan las mayores posibilidades de éxito (Connelly et al., 2011).

Según Connelly et al. (2011), dentro de esta teoría los recursos de marketing incluyen principalmente las relaciones y vínculos con los clientes, las relaciones y colaboración con otros miembros del canal, *brand equity*, el desarrollo del producto, la estrategia de precio y de comunicación, estrategia comercial y gestión de la información del mercado (Vorhies y Morgan, 2005).

Chabowski et al. (2011) han realizado una amplia revisión de temas relacionados con la sostenibilidad y las corrientes de investigación en marketing, desarrollando una tipología de *sustainability capabilities* que categorizan dichos recursos en función de su foco (interno vs externo), énfasis (social vs medioambiental) e intención (discrecional, ética o legal). Asimismo sugieren que las iniciativas en sostenibilidad pueden tener una influencia en los activos de marketing.

Otro campo de la investigación ha analizado el rol del marketing en relación a la sostenibilidad a través de la dimensión medioambiental (Cronin et al., 2011; Sharma et al., 2010) y a través de retos como el consumo responsable (Huang y Rust, 2011; Sheth et al., 2011). Por otro lado, Kotler (2011), reconociendo la necesidad de reestructurar el marketing en respuesta a los problemas medioambientales, predice que el número de consumidores que prefieren comprar a compañías que tienen en cuenta la sostenibilidad crecerá.

Hosfeld y Mish (2008) han identificado varios temas que en general se consideran como característicos del marketing en empresas orientadas a la sostenibilidad:

- Consideran las situaciones a través de una perspectiva sistémica compleja, destacando las interrelaciones entre los miembros del canal y los *stakeholders*.
- Adoptan la perspectiva de la *triple bottom line* a largo plazo.
- Cuentan con la participación de una amplia gama de *stakeholders*.
- Integran los costes del ciclo completo de producto (o servicio) teniendo en cuenta qué es lo que añade valor y es relevante para los clientes.
- En sus relaciones comerciales se enfocan en colaboraciones y comunicaciones basadas en la confianza.

Por su parte, Bridges y Bryce Wilhelm (2008) señalan que para llevar a cabo un marketing sostenible es necesario que los profesionales de este ámbito reconsideren ciertos supuestos y alteren ciertas prácticas de marketing tradicionales. En la Tabla 2.4, se dan algunos ejemplos de estos cambios necesarios en las estrategias de marketing tradicionales cuando se adopta una perspectiva basada en la sostenibilidad.

Tabla 2. 4: Adopción de una perspectiva basada en la sostenibilidad y ejemplos de cambios en las estrategias de marketing tradicionales

Cambio en la práctica del marketing	Descripción / Ejemplos
Redefinición del concepto “producto”	Mayor foco en cómo los productos se fabrican, se distribuyen y se venden. Las estrategias de desarrollo de producto deben abarcar los medios de producción y las actividades del productor (por ejemplo, no utilizar trabajo infantil).
Voluntad de cambiar mercados	Nuevos tipos de mercados en los cuales los flujos de materiales son más circulares a través de la recuperación y el reciclaje del producto. Se deben considerar formas alternativas de producto y de consumo (por ejemplo, los mercados de los agricultores). Reconocimiento de las personas pobres como mercado (consideraciones de la “base de la pirámide”).
Énfasis en los beneficios del uso del producto versus las satisfacciones por la propiedad.	Los profesionales del marketing producen el servicio y conservan la propiedad y el mantenimiento de los productos.
Comunicación de marketing que tiene como objetivo informar más que solamente persuadir.	Se debe educar al cliente sobre qué es lo que hace que un producto sea sostenible. El uso de estándares y etiquetas de terceras partes para legitimar la sostenibilidad.
Un enfoque más allá de las actuales necesidades del cliente.	La producción y el consumo también tienen impacto en los que no son clientes y en las futuras generaciones de consumidores. Objetivo general reconocido de aliviar la pobreza a nivel mundial.
Voluntad de gestionar la demanda y las expectativas a la baja.	Demarketing (por ejemplo, el uso de menos electricidad; Kotler & Levy, 1971) Continuidad (subsistencia financiera y estabilidad) valorada por encima de los beneficios y el crecimiento.
Énfasis en el coste en lugar del precio.	Competitividad basada en costes globales de producción, propiedad, uso y eliminación. Contabilidad de costes totales para tener en cuenta los costes sociales y medioambientales de las actividades de marketing.
Asumir más responsabilidad y educar.	Considerar el bienestar del cliente y de la sociedad. Asumir cierta responsabilidad en la guía de los clientes, empleados y proveedores hacia un comportamiento más sostenible. El analfabetismo ecológico de los consumidores significa que los individuos no pueden tomar decisiones fundamentadas por sí mismos.

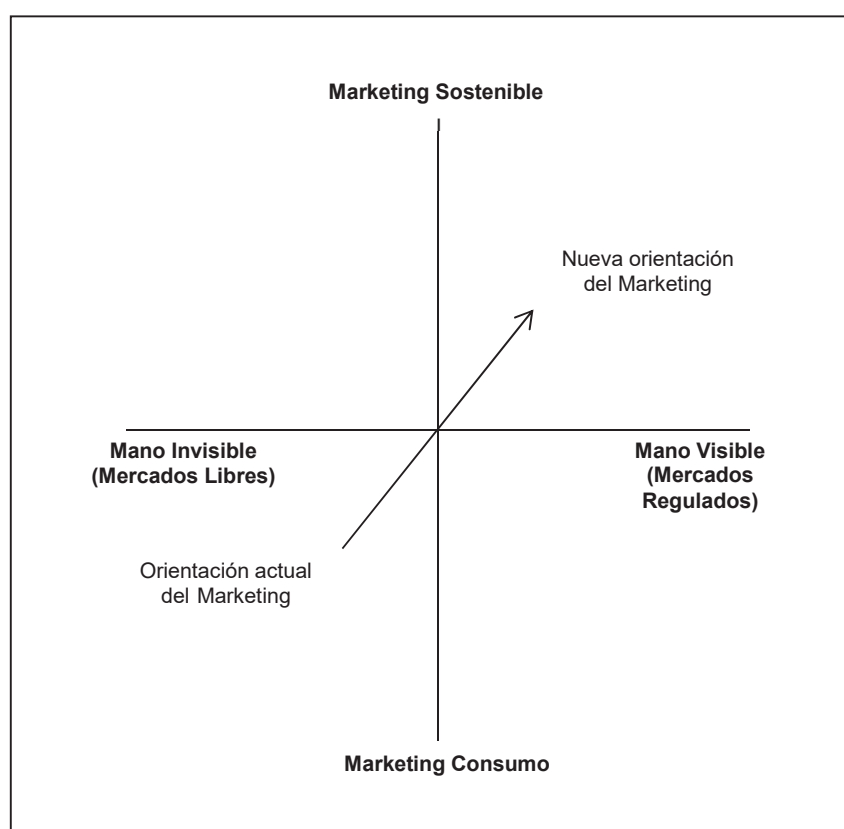
Fuente: Bridges y Bryce Wilhelm, 2008.

La literatura académica presenta evidencias de un cierto progreso hacia el establecimiento de una base teórica para el marketing sostenible. En la revisión de la literatura se han identificado tres modelos principales de marketing sostenible: un modelo socio-ecológico, un modelo de ciclo de vida ecológico y un modelo de macromarketing. A continuación se describe brevemente cada uno de ellos.

2.2.6.1 Modelo socioecológico

La primera conceptualización es una orientación de mercado “socio-ecológica” propuesta por Sheth y Parvatiyar (1995), autores que introdujeron el término de marketing sostenible. Estos autores observaron que los problemas ecológicos y sociales asociados a una aproximación de mercado libre podían solventarse desarrollando un marco de gestión corporativa que operase dentro de los límites de un “mercado regulado” (ver Gráfico 2.2), en el que corporaciones y sociedad estuvieran de acuerdo en una combinación de normas ecológicas, sociales, políticas y económicas para la gestión de la economía basada en el mercado.

Gráfico 2. 2: Modelo para el marketing ecológico



Fuente: Sheth y Parvatiyar, 1995.

Sheth y Parvatiyar (1995) alegan que la reivindicación por parte del marketing de atender las necesidades sociales informando a los clientes de la disponibilidad de bienes y servicios que mejoren su calidad de vida sólo es defendible si las empresas se ocupan de educar a los mercados y de canalizar los clientes actuales y potenciales hacia servicios o productos y/o actividades ecológicamente beneficiosos. El enfoque en una producción y un marketing favorables para el medio ambiente supone el reconocimiento del potencial de usar los principios de desarrollo sostenible en el área del marketing.

2.2.6.2 Modelo de ciclo de vida ecológico

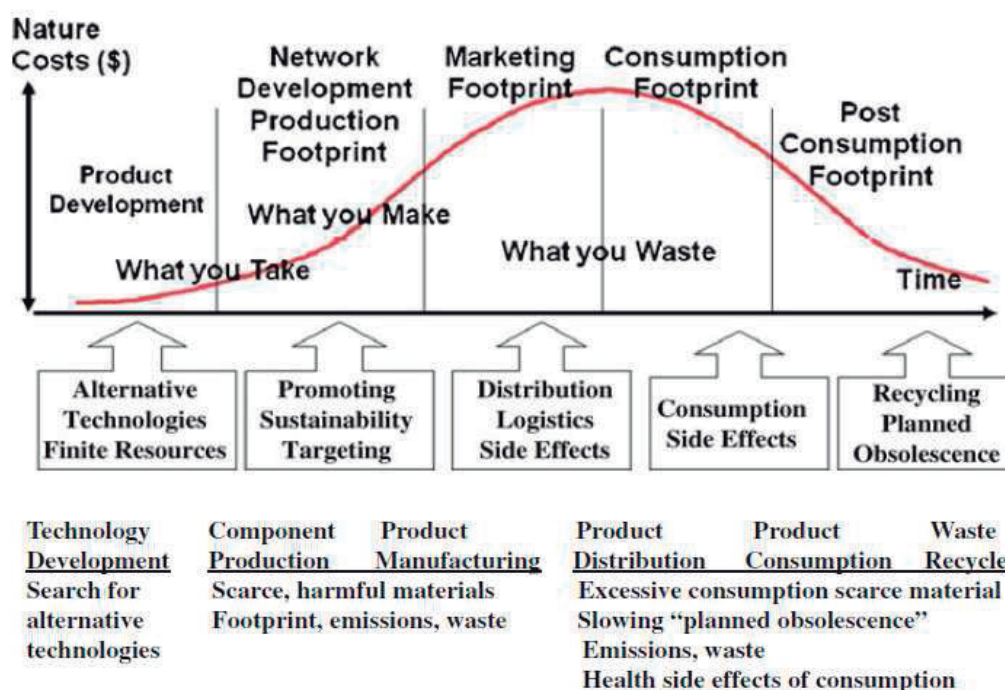
Una segunda aproximación al marketing sostenible, propuesta por Fuller (1999) y respaldada por otros académicos, defiende los beneficios de las estrategias de marketing corporativo medioambientales e incorpora la gestión ecológica del ciclo de vida del producto y la gestión de servicios (Mendelsen

y Polonsky, 1995; Menon y Menon, 1997). Los componentes de gestión incluyen, entre otros, la comprensión y adaptación a las presiones gubernamentales y sociales; adecuación a los cambios de la regulación de mercado; y garantizar la respuesta corporativa a las normas emergentes relacionadas con la gestión medioambiental.

El marketing sostenible se basa en la premisa clave de que la sociedad y el marketing se hallan en una etapa de transición desde un paradigma antropocéntrico (centrado en el hombre) a uno biocéntrico (centrado en la naturaleza) (Fuller, 1999). De hecho, según Achrol y Kotler (2012), el concepto de marketing sostenible adopta un enfoque biocéntrico para equilibrar el consumo y los recursos a lo largo del ciclo de vida del producto. Estos autores afirman que el marketing sostenible comienza donde empieza el propio marketing, es decir, al principio del ciclo de desarrollo del producto, y finaliza donde el marketing acaba, esto es con la eliminación de los efectos secundarios y los residuos del consumo.

En este sentido, Hawken (1993) considera que los negocios tienen que afrontar tres cuestiones importantes: “*what it takes, what it makes, and what it wastes*”, que son las tres principales etapas del ciclo de vida de un producto: el proceso de fabricación, el uso del producto y el desecho (Dangelico y Pujari, 2010). Achrol y Kotler (2012) tienen en cuenta estas tres cuestiones proponiendo el siguiente gráfico sobre un ciclo de vida de producto sostenible.

Gráfico 2. 3: Ciclos de vida de producto sostenible



Fuente: Achrol y Kotler, 2012.

Este modelo de ciclo de vida ecológico es el más citado en los artículos resultantes de la revisión bibliográfica (Carrington et al., 2014; Dangelico y Pujari, 2010; Grundey y Zaharia, 2008; Gupta y Kumar, 2013; Peattie, 2010; Polonsky, 2011; Prothero et al., 2011).

2.2.6.3 Modelo de macromarketing

Una tercera aproximación al marketing sostenible usa una lente de macromarketing (van Dam y Apeldoorn, 1996). La American Marketing Association (2016) define el macromarketing en su diccionario como “the study of marketing processes, activities, institutions, and results from a broad perspective such as a nation, in which cultural, political, and social, as well as economic interaction are investigated. It is marketing in a larger context than any one firm”.

Según van Dam y Apeldoorn (1996) el modelo del macromarketing critica implícitamente la aproximación convencional al marketing corporativo que

se enfoca en la ganancia económica a corto plazo. También critica su inadecuada consideración de los costes ecológicos, sociales y empresariales a largo plazo asociados con el deterioro medioambiental. La solución propuesta por este modelo pretende conseguir un equilibrio factible entre los intereses empresariales y medioambientales.

2.2.7 Sostenibilidad: consumo global y consumidor

En este apartado se trata en primer lugar el consumo global y las desigualdades entre los diferentes países. A continuación, la atención se centra en los consumidores de productos sostenibles, comenzando con la responsabilidad de las empresas y la falta de información sobre ellas y continuando con la responsabilidad del consumidor y atendiendo exclusivamente al área de marketing. Dentro de esta área, se señala la importancia de la coherencia entre las estrategias de sostenibilidad seleccionadas y las características de los productos y los objetivos y resultados de la empresa. Posteriormente, se trata el tema de las ventas y la cuota de mercado de este tipo de productos y se concluye que existe un gap ampliamente reconocido entre las intenciones de compra y las actitudes de los consumidores.

La desigualdad del consumo global es un impedimento importante en cuanto a la sostenibilidad y es una fuente de conflicto a nivel mundial. Los consumidores de los países ricos que pueden pagar un precio más elevado pueden conseguir lo que quieren a expensas de los consumidores que tienen unos medios más limitados (Lowe, 1998).

Barkin (1998) observa que el sistema mundial está polarizado entre naciones ricas y pobres. Los países ricos dominan la economía global, guiando la producción y determinando los niveles de bienestar. Las naciones pobres compiten entre ellas para ofrecer condiciones económicas favorables que atraigan a las empresas a implantarse dentro de sus fronteras. Mientras los actuales países del primer mundo contaminan y han contaminado significativamente durante su desarrollo, los mismos países alientan a los países del tercer mundo a reducir la contaminación durante su período de desarrollo.

En su artículo, Huang y Rust (2011) exploran cómo la sostenibilidad afecta al consumo, teniendo en cuenta los tres pilares de la sostenibilidad – medio ambiente, economía y justicia social. Sus resultados proporcionan implicaciones importantes para consumidores, empresas privadas y política pública desde una perspectiva de consumo. Los consumidores, una vez son conscientes de los efectos negativos de la desigualdad del consumo global, deberían estar dispuestos a consumir menos para reducir la desigualdad como un hecho de interés propio. Los consumidores materialistas creen que el nivel de vida lleva a la felicidad, si bien pueden también ser sensibles a la pérdida de nivel de vida de otras sociedades causada por esta desigualdad de consumo. Los autores consideran que cuanto más pobres son los países pobres, o cuanto más sensible es el medio global a la desigualdad, menos deberían consumir los consumidores de los países ricos.

Los orígenes del término consumo sostenible se localizan generalmente en la Cumbre de la Tierra de Río de 1992, y desde entonces éste se ha convertido en un elemento político de creciente importancia en las estrategias de desarrollo sostenible nacionales (Jones et al., 2011). Existe poco consenso en cuanto a su definición. Según la United Nations Environment Programme (1995), el consumo sostenible es el “uso de servicios y productos relacionados que responden a las necesidades básicas y aportan una mejor calidad de vida a la vez que minimizan el uso de recursos naturales y materiales tóxicos así como emisiones de desperdicios y contaminantes a lo largo del ciclo de vida para no poner en peligro las necesidades de las generaciones futuras”.

El consumo sostenible parte de la premisa de que cada persona debería consumir sólo su *earth share* para que el consumo sea socialmente equitativo y ecológicamente sostenible (Peattie y Collins, 2009). Asimismo, el consumo sostenible minimiza los efectos medioambientales, tiene en cuenta las necesidades de generaciones futuras y genera una mejora de la calidad de vida (Kilbourne et al., 1997). Day (1994) considera que una empresa puede ser sostenible competitivamente al reconocer que los intereses de los consumidores son lo primero y al satisfacer las necesidades actuales y futuras de los mismos.

Con respecto a la demanda, los consumidores esperan que las empresas sean más responsables tanto social como medioambientalmente (Maignan, 2001) y quieren que las organizaciones les informen de sus iniciativas prosociales, indicando que esta información influirá en sus comportamientos de compra (Dawkins, 2004). Esto es lo que se ha denominado *responsabilidad del consumidor* (Hansen y Schrader, 1997). Bedek (2011) considera que el consumidor medio no está lo suficientemente informado acerca de los beneficios de tratar con empresas orientadas a la sostenibilidad; y que es tarea de estas empresas informar a sus segmentos objetivo acerca de los esfuerzos que realizan a la hora de crear soluciones que reportarán beneficios no solamente a los clientes y *stakeholders* actuales, sino también a los consumidores, los *stakeholders*, la sociedad y el medio ambiente en el futuro.

Si bien está claro que la mayoría de compañías están empezando a apreciar el valor de focalizarse en la sostenibilidad y han ido adoptándola cada vez más, según Kumar y Christodoulopoulou (2014) en el caso de los consumidores no es así. Estos autores consideran que éstos no están siempre interesados en este tipo de iniciativas. Puede que indiquen que les importa el medio ambiente pero no usan información acerca de las políticas de sostenibilidad de las compañías en su actual comportamiento de compra regularmente, porque las perciben como irrelevantes para ellos (Stafford y Hartman, 2013).

El hecho de tener un claro posicionamiento en el mercado ayuda a los consumidores a entender cómo las empresas se posicionan en el panorama competitivo, ofrecen un punto de diferenciación, reducen incertidumbre en cuanto a estas empresas y sus productos y aumentan las intenciones de compra (Brown y Dacin, 1997).

En el contexto de las iniciativas de marketing en temas sociales y medioambientales, *fit* se define como la relación percibida entre una causa y la gama de productos, imagen de la marca, posicionamiento y mercado objetivo de la empresa (Varadarajan y Menon, 1988). Becker-Olsen y Hill (2006) sostienen que las iniciativas *low-fit* impactan negativamente en las creencias, actitudes e intenciones de los consumidores independientemente de la motivación de la empresa, ya que el consumidor percibe esa

inconsistencia. Asimismo las iniciativas *high-fit* cuya única motivación es el beneficio tienen ese mismo impacto.

Es interesante observar que cuando la empresa se considera motivada por intereses centrados en la misma (por ejemplo, el beneficio), no hay una reducción en la credibilidad empresarial percibida. Esto concuerda con la noción de Forehand y Grier (2003) de que el escepticismo no se produce simplemente porque una empresa esté motivada por los beneficios sino por la discrepancia entre los objetivos establecidos y las acciones de la empresa (por ejemplo, si los objetivos se han establecido como puramente sociales o medioambientales y las acciones de la empresa parecen ser en beneficio propio). Así, los especialistas en marketing deberían ser coherentes al escoger tanto sus iniciativas sociales como medioambientales e intentar obtener un *high-fit*, y al comunicar los motivos de las empresas para involucrarse con una iniciativa determinada. Además, los consumidores tienen en cuenta el *timing* (proactivo *versus* reactivo) de la iniciativa, y sólo las iniciativas *high-fit* y proactivas llevan a un aumento de las creencias, actitudes e intenciones de compra de los consumidores.

Las ventas de productos dependen del potencial del mercado local y del poder de compra, con variables socio-demográficas como indicadores importantes. En general, los consumidores con una renta superior, grupos de edad específicos (por ejemplo, mediana edad y consumidores de más edad) y aquellos con estudios superiores, es más probable que compren productos orgánicos y de comercio justo (Ngobo, 2011; Loureiro y Lotade, 2005; Zhang et al., 2008).

Según Kumar y Christodouloupoulou (2014), la preocupación social y medioambiental del consumidor conduce a una preferencia por los productos y las empresas sostenibles. En contraste con las preferencias favorables del consumidor por los productos sostenibles, otra corriente de investigación sugiere que sus percepciones sobre estos no son equitativamente positivas, lo que normalmente es debido a ciertas contrapartidas (Barone et al., 2000; Olson, 2013).

De hecho, los productos sostenibles tienen una cuota de mercado relativamente baja y hay potencialmente diversas razones para explicarlo

(*Consumer Reports*, 2007; Porges, 2007). Entre ellas destacan el precio, la distribución, la percepción del consumidor sobre el producto y el contexto. En cuanto al precio, estos productos a menudo tienen un precio más elevado que el resto de productos de su categoría (*Consumer Reports*, 2007). En cuanto a la distribución, esta es relativamente limitada en el caso de los productos sostenibles.

En relación a la percepción del consumidor, según Luchs et al. (2010) el grado en que la sostenibilidad puede aumentar la preferencia depende del tipo de beneficio que el consumidor más valore de la categoría de productos. El efecto positivo de la sostenibilidad de producto sobre la preferencia del consumidor se reduce cuando se valoran atributos relacionados con la fuerza, incluso dando a veces como resultado preferencias por productos menos sostenibles. Esto mismo ha sido observado por Lin y Chang (2012), los cuales señalan que productos respetuosos con el medio ambiente se perciben como menos efectivos que los productos convencionales, y que esto conlleva a un incremento de uso como medio para compensar su percepción de menor eficacia. El efecto es mayor en consumidores medioambientalmente conscientes, pero desaparece cuando el producto verde está respaldado por una institución o certificación reputada (Lin y Chang, 2012) o comunicada explícitamente la efectividad del producto (Luchs et al., 2010). En cambio, cuando se valoran los atributos relacionados con la delicadeza, aumenta la preferencia por productos sostenibles.

Estas diferencias en la percepción del consumidor podrían explicar las divergencias significativas que se observan respecto a la cuota de mercado de los productos sostenibles en diferentes categorías. Así, por ejemplo, los productos para la limpieza del hogar tienen una baja cuota de mercado mientras otras categorías, como los productos de cuidado personal, tienen una cuota relativamente alta (Porges, 2007).

Finalmente, y en cuanto al contexto, Peloza et al. (2013) señalan que promocionar un producto en base a sus atributos éticos puede ser beneficioso en situaciones que conllevan una autorrendición de cuentas, es decir, parece que los beneficios éticos pueden aumentar la preferencia de un producto cuando los compradores rinden cuentas de sus compras, como por ejemplo las que realizan en los lugares públicos.

La mayoría de la investigación sobre consumo *green* se ha centrado en determinar el perfil del consumidor *green* e identificar los factores que influyen en su comportamiento (Peattie, 2010). Para los profesionales del marketing la existencia de *green consumers* se traduce en oportunidades para las empresas a la hora de desarrollar nuevos productos y servicios adaptados a sus necesidades. El incremento de información por parte de los *green consumers*, juntamente con la sofisticación creciente de los grupos de presión y el aumento de la cobertura mediática dedicada al medio ambiente, han supuesto una amenaza para las compañías con un pobre comportamiento medioambiental.

Finalmente, respecto al comportamiento del consumidor cabe destacar que varios autores afirman que existe un gap siempre presente y ampliamente reconocido entre las actitudes positivas expresadas acerca de la sostenibilidad y el actual comportamiento de consumo de los consumidores, principalmente insostenible (Carrington et al., 2014; Kaufmann et al., 2012; Prothero et al., 2011). Según un estudio del 2005 de la United Nations Environment Programme (UNEP, por sus siglas en inglés), si bien el 40% de los consumidores dicen estar dispuestos a comprar productos *green*, solo el 4% realmente lo hacen. En el apartado 2.3.7 de Impacto en el comportamiento del consumidor se profundiza en dicho gap, explorando los diferentes factores que pudieran explicarlo.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN MARKETING

En la revisión de la literatura solamente se han hallado dos artículos que proponen una clasificación de actividades de sostenibilidad en marketing. La primera, propuesta por Obermiller et al. (2008), clasifica las iniciativas de sostenibilidad en base a dos conceptos: la dirección estratégica y su operacionalización. La segunda, de Bridges y Bryce Wilhelm (2008), se basa en las variables del marketing mix y añaden una quinta variable que es el comportamiento del consumidor. A continuación, se trata cada una de las clasificaciones y se selecciona y justifica el porqué, para el estudio de campo posterior, se ha seleccionado la clasificación propuesta por Bridges y Bryce Wilhelm (2008). Posteriormente se profundizará en cada una de las 5 variables propuestas por estos autores.

2.3.1 Clasificación según Obermiller, Burke y Atwood (2008)

Estos autores proponen un esquema de clasificación para ayudar a los *managers* a seleccionar iniciativas de sostenibilidad apropiadas. Esta clasificación se basa en establecer si la estrategia y su puesta en marcha son claras o ambiguas. Cuanto más ambigua sea la acción sostenible más valorada será por el mercado y más fácil será para las empresas que la lleven a cabo mantener su ventaja competitiva. Y, ¿cómo puede la empresa conseguirlo? Estos dos principios, la ambigüedad estratégica y la ambigüedad a la hora de operacionalizar dicha estrategia, pueden combinarse para identificar las cuatro categorías de la acción estratégica, que se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 2. 5: Las categorías de la acción estratégica

	Operacionalización clara	Operacionalización ambigua
Dirección clara	<p><u>Tipo 1</u> No hay ambigüedad ni en la dirección ni en la operacionalización. La deseable dirección estratégica de la empresa está clara y los medios para lograrlo están claros.</p>	<p><u>Tipo 2</u> No hay ambigüedad en cuanto a la dirección, pero la operacionalización es ambigua. Para estas dimensiones, la empresa sabe dónde le gustaría estar, pero no cómo lograrlo.</p>
Dirección ambigua	<p><u>Tipo 3</u> Ambigüedad en cuanto a la dirección, pero operacionalización clara. La dirección apropiada para estas dimensiones estratégicas no está clara, pero una vez se elige una dirección, el camino para lograrlo es directo.</p>	<p><u>Tipo 4</u> Ambiguo en ambas dimensiones. Para estas dimensiones estratégicas, la dirección adecuada no está clara, y la manera para moverse hacia esa dirección tampoco lo está.</p>

Fuente: Obermiller et al., 2008.

Estrategia Tipo 1: Muchas de las actividades a las que las empresas se refieren como estrategias sostenibles son simplemente eficiencias operacionales. Reducciones en el uso de energía, en materiales, en desecho de productos y reciclaje son prácticas claramente deseables pero según los autores son obvias y fáciles de copiar, especialmente es fácil identificar la dirección en el incremento de eficiencia. Este tipo de acciones pocas veces llevan a ventajas competitivas excepto cuando las eficiencias están relacionadas con el tamaño y las economías de escala de una empresa.

Estrategia Tipo 2: Un segmento emergente del mercado demanda que sus productos y servicios sean *ecologically friendly*. Las empresas saben que estos consumidores desean que operen de manera sostenible pero el cómo hacerlo es incierto. Sea cual sea la dirección estratégica esta tiene que ser defendible. Dos opciones generales son el desarrollo de producto y las soluciones de marketing integradas. El diseño de un producto puede llevar tiempo para ser copiado o incluso está protegido por patente; y una estrategia de marketing multidimensional puede ser compleja y difícil de copiar.

Estrategia Tipo 3: Los movimientos estratégicos sin dirección definida y fáciles de copiar ofrecen poco valor. Frecuentemente las empresas intentan posicionarse mediante rápidas asociaciones que tienen resultados inciertos, a menudo de dudoso valor. Pero incluso cuando son efectivas pueden ser copiadas rápidamente por otras empresas.

Estrategia Tipo 4: El mercado debería valorar más movimientos que inicialmente parecen inciertos pero que satisfacen la demanda. Dichas estrategias suelen ser difíciles de copiar por lo tanto son más duraderas en el tiempo. Son estrategias de alto riesgo debido a la incertidumbre en referencia al valor del resultado final y al método para llegar a él. Sin embargo, según los autores, ofrecen potenciales ganancias muy elevadas. Una conclusión de estos autores es que en general, *sustainable business* puede ser una base excelente para la estrategia de marketing. La estrategia de marketing sostenible no será resultado de tácticas simples y replicables, sino que implicará cambios sistemáticos e interrelacionados a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

2.3.2 Clasificación según Bridges y Bryce Wilhelm (2008)

Estos autores proponen clasificar las actividades de sostenibilidad en marketing siguiendo la clasificación de las 4ps: *product*, *promotion*, *placement* y *price*, y añaden una quinta variable que es el *consumer behaviour*.

La estrategia de producto incluye discusiones sobre cómo las materias primas, el diseño del envase, el proceso de fabricación y la eliminación de los restos y residuos del producto tras su utilización pueden ser modificados para incorporar principios de sostenibilidad. Por lo tanto, estas variables tienen implicación directa en el desarrollo de producto y en la toma de decisiones en *packaging*. Hay diversas certificaciones de productos sostenibles como por ejemplo ISO 14000, Forest Stewardship Council Certification, Certified Organic Product Labeling, Certified Green ePower y Cleaner and Greener Certification, entre otras.

Actualmente los métodos utilizados para la estrategia de precios y contabilidad no incluyen los costes medioambientales y sociales en los que

se ha incurrido como consecuencia de ciertas actividades como la extracción de los recursos, el proceso de fabricación o las condiciones de trabajo insalubres. Otros asuntos que impactan en la estrategia de precios son, por ejemplo, los resultados en ahorros de costes y la bajada de precio resultante de la utilización de energías y tecnologías alternativas o el desarrollo de productos y servicios para los segmentos más pobres de la población.

En cuanto a la estrategia de distribución los autores destacan la ISO Environmental Management System, que detalla un proceso para evaluar y reportar el resultado medioambiental de todo el sistema de distribución, y que se han de tener en cuenta los canales más eficientes para el reciclaje de materiales. Sin embargo, en este documento en primer lugar respecto a la ISO sólo se menciona si las empresas del estudio tienen las diferentes certificaciones ISO medioambientales. En segundo lugar y en relación a la variable de distribución, a diferencia de Bridges y Bryce Wilhelm (2008), este documento se centra en la parte de distribución que concierne al marketing, es decir, la estrategia de canales que hace referencia a cómo hacer disponible un producto terminado para los consumidores (Coughlan et al., 2006). Por tanto, tenemos en cuenta toda la estrategia de canales y no solamente lo que concierne al reciclaje, tal y como sugieren los autores. El canal de distribución o canal de marketing termina en el punto de venta, que desde el punto de vista de marketing tiene una notable y creciente importancia. Consecuentemente, tanto respecto las certificaciones ISO como a la estrategia de canales, no se tendrá en cuenta lo que pertenece al ámbito de *supply chain*. De hecho, este criterio ya se aplicó en la revisión de la literatura y forma parte del filtro número 1 de la misma.

En el ámbito de la estrategia de promoción hay un número significativo de empresas que comunican sus esfuerzos en sostenibilidad a través de campañas de publicidad y de relaciones públicas. Sin embargo, algunas compañías son acusadas de llevar a cabo prácticas no éticas de *greenwashing*, ya que promocionan el compromiso medioambiental de sus productos, pero en realidad hacen muy pocos cambios en su composición. Una parte integral del modelo ISO 14000 consiste en comunicar los resultados medioambientales a todos los *stakeholders*. Por otro lado, la ISO Environmental Management System ayuda a las empresas a desarrollar

pautas y estándares para promocionar y publicitar los productos desde punto de vista medioambiental.

El marketing mix es el marco que ha dominado en el ámbito de las estrategias del marketing desde los años 50 (Grönroos, 2006) y que ha sido usado para operacionalizar los resultados del proceso de planificación estratégica del marketing de las empresas (Pomeroy et al. 2011). Según Kotler y Keller (2006), el marketing mix representa el “punto de vista de los vendedores de las herramientas de marketing disponibles para influir en los compradores”. Sin embargo, Day y Montgomery (1999) afirman que parte del problema del marketing es la falta de versatilidad del marco de marketing mix tradicional frente a las condiciones cambiantes del mercado. Según estos autores, para conseguir resultados de sostenibilidad se necesitan nuevos modelos de marketing, pero el desarrollo teórico de la investigación de marketing sostenible se considera que está en su infancia (Connelly, Ketchen y Slater, 2011). Con el propósito de poder aplicar la orientación de marketing sostenible, sería necesario diseñar un marketing mix con algunas particularidades que lo diferencien de la visión tradicional (Cătoiș et al., 2010).

Por lo tanto, dado que tal como se acaba de explicar el marco dominante en marketing es el marketing mix, se ha decidido seleccionar la clasificación de Bridges y Bryce Wilhelm (2008) como la clasificación de referencia en este documento y especialmente en el estudio de campo. Los siguientes apartados profundizan en las implicaciones de adoptar este enfoque del marketing sostenible para cada una de las variables del marketing mix (*product, price, promotion y placement*) y el comportamiento del consumidor.

Cabe destacar que al analizar cada una de las variables, los autores hacen referencia a algunos elementos que no forman parte integrante de la función de marketing. Sin duda tienen una importante influencia sobre esta área y se han tenido en cuenta a la hora de realizar el estudio, pero la responsabilidad principal de su gestión corresponde a otro departamento. Este es el caso del exceso de oferta, de la reducción del suministro inverso y de la fabricación inversa. En algunos de los artículos sobre estas actividades los propios autores indican las repercusiones que tienen sobre el marketing, pero sin atribuirles a esta función.

2.3.2.1 Producto

En la revisión de la bibliografía se han hallado diez artículos cuyo foco principal es la variable Producto (ver Anexo 6), de los cuales se ha considerado que cuatro tienen contenidos relevantes para este apartado (Horne, R.E., 2009; Kumar y Christodouloupoulou, 2014; Luchs et al., 2012; Sharma, A. et al., 2010). Además, hay dos artículos adicionales en los que el foco principal no es este tema pero sí contienen información interesante al respecto (Cătoiú et al., 2010 y Dangelico y Pujari, 2010). Entre todos los artículos hallados de esta variable el tema más estudiado es el *packaging*.

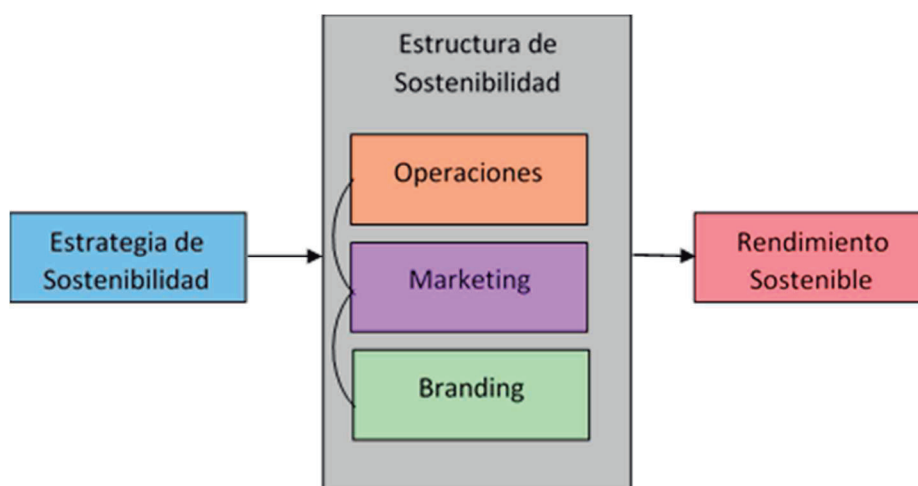
En este apartado, en primer lugar se realiza una breve introducción y a continuación se presenta el marco teórico propuesto por Dangelico y Pujari (2010) que establecen tres tipos clave de foco medioambiental: material, energía y contaminación. Posteriormente, los artículos de este apartado se han agrupado y descrito teniendo en cuenta esta clasificación.

Según Cătoiú et al. (2010) en la política de producto todas las actividades, desde la generación de ideas hasta el lanzamiento del nuevo producto, tienen que estar sometidas a la visión de sostenibilidad, que enfatiza ofrecer satisfacción a todos los *stakeholders* y no afectar negativamente a sus intereses a largo plazo. En este contexto, es importante que el nuevo producto sea evaluado siguiendo algunos requisitos: la satisfacción de las necesidades reales del cliente, el nivel de energía y el consumo de otros recursos, la posibilidad de realizarlo con recursos renovables, así de cómo reciclar dichos recursos, el impacto en la salud humana, el grado de contaminación, la facilidad de reparación, no utilizar niños en el proceso de fabricación y no probarlo en animales.

Kumar & Christodouloupoulou (2014) se enfocan en el ámbito de la sostenibilidad y el *branding*, y proponen un marco que ilustra cómo la implantación de estrategias de sostenibilidad puede mejorar el rendimiento de una empresa de dos maneras. En primer lugar, algunas iniciativas de sostenibilidad pueden proporcionar beneficios directos cuando se aplican a optimizar operaciones. En segundo lugar, se pueden diseñar iniciativas que disminuyan los costes. Además, la mayoría de estrategias de sostenibilidad y

sus resultados pueden proporcionar beneficios indirectos, cuando son comunicados a los *stakeholders* de la compañía y así, aumentan el valor de la marca (ver Figura 2.1).

Figura 2. 1: Marco propuesto para la integración de la sostenibilidad.



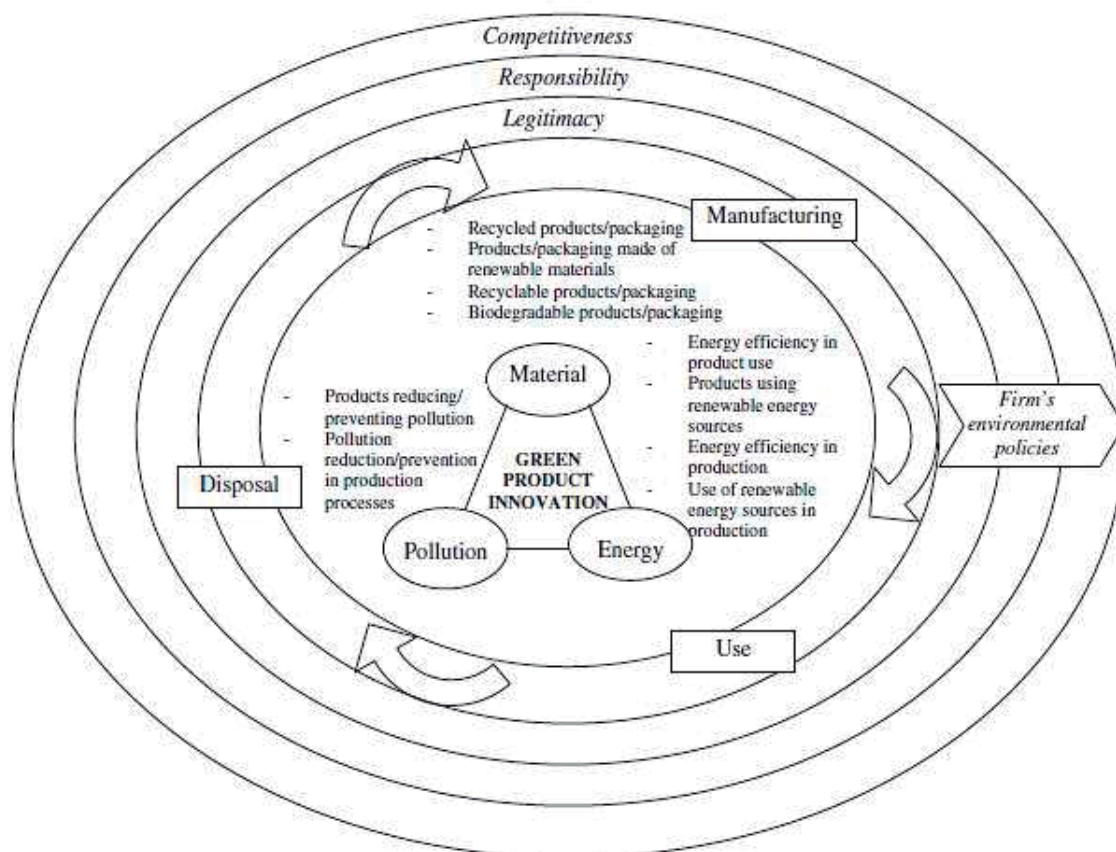
Fuente: Kumar y Christodoulou, 2014.

Kumar & Christodoulou (2014) argumentan que la integración de la sostenibilidad en el marketing puede permitir a las empresas atraer a clientes que están preocupados por la sostenibilidad y, así, alcanzar una ventaja competitiva. Asegurar que la sostenibilidad se convierte en una parte integral de la marca se puede realizar a través de diversas aplicaciones del marketing. Por ejemplo, puede implicar la comunicación de los esfuerzos en sostenibilidad y sus resultados en anuncios, en *packaging* de productos y otros materiales promocionales. Además, cuando sea posible, estos esfuerzos pueden traducirse en atributos de sostenibilidad de los productos. En su artículo también hacen referencia a otra práctica de sostenibilidad de producto relacionada con la innovación usando menos recursos, ámbito en el que Sharma y Iyer (2012) consideran que el desarrollo de productos con recursos limitados reduce el impacto de la cadena de distribución a la vez que contribuye a los esfuerzos de *green marketing*.

En el ámbito de la innovación en productos verdes, Dangelico y Pujari (2010) propusieron un marco conceptual en el que se establecen tres tipos clave de foco medioambiental: material, energía y contaminación. Estos tres focos se

analizan en función de su grado de impacto en el medio ambiente en las diferentes etapas del ciclo de vida físico de un producto: proceso de producción, uso del producto y su desecho.

Figura 2. 2: Marco conceptual para la innovación en productos verdes



Fuente: Dangelico y Pujari, 2010.

En este apartado se han agrupado los diferentes artículos siguiendo este marco conceptual, y en concreto, los tres focos propuestos por los autores: material, energía y contaminación.

En cuanto al **foco material**, en la búsqueda de la bibliografía se han hallado solamente artículos sobre temas de *packaging*. En el primero de ellos, Cătoiu et al. (2010) señalan que el *packaging*, como componente del producto, debe ser: biodegradable, seguro, funcional, reciclable y fácil de transportar o depositar. Otro componente importante del producto es su imagen. En

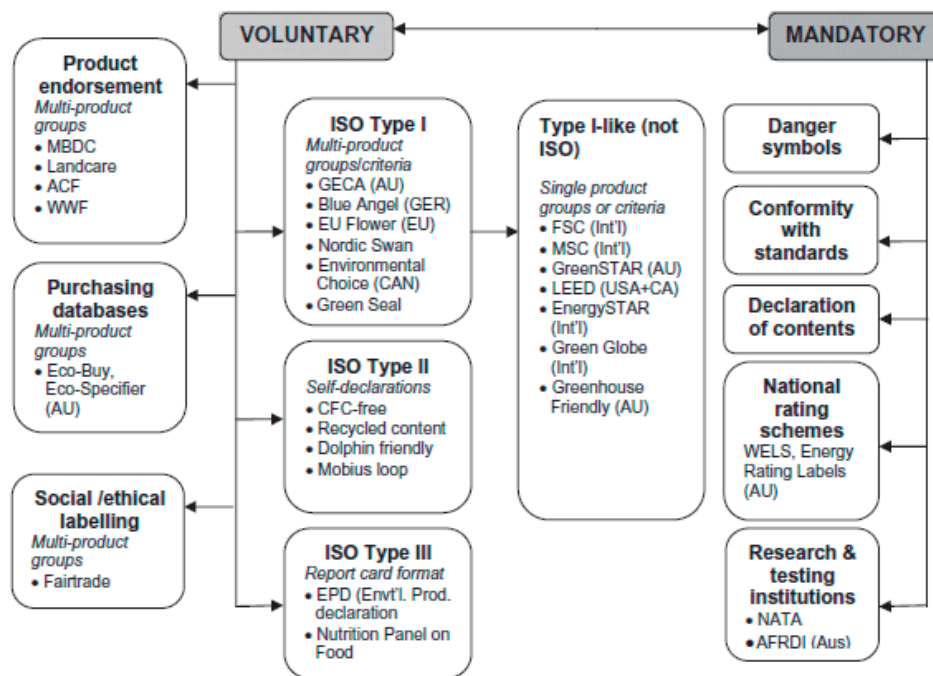
marketing sostenible, la empresa debe forjarse una buena reputación entre los *stakeholders*, capaz de reflejar su interés en la responsabilidad social y en la equidad hacia todos los *partners*.

Por otro lado, Luchs et al. (2012) subrayan el valor específico del diseño estético del producto en el contexto del marketing de productos sostenibles. Los autores demuestran cómo el uso efectivo del diseño estético del producto puede mejorar la probabilidad de elección relativa de los productos sostenibles debido al efecto que puede tener en la superación de la potencial falta de confianza en los productos sostenibles.

En el mismo ámbito del *packaging*, Horne (2009) se focaliza en la etiqueta. El autor analiza la eficacia del *eco-labelling* como estrategia y su contribución real en la evaluación de la sostenibilidad del producto y en la aceptación de las estrategias de consumo sostenible. Las etiquetas medioambientales de los productos pueden ser clasificadas y categorizadas de diversas maneras. Hay dos puntos iniciales de diferenciación: si el sistema de etiquetado es obligatorio o voluntario, y si la certificación que garantiza los derechos de uso del etiquetado se lleva a cabo de forma independiente o no.

El etiquetado medioambiental obligatorio normalmente está prescrito por ley y parece más prevalente para cuestiones de rendimiento como los dispositivos de consumo energético o de agua. En relación al etiquetado voluntario, la ISO utiliza tres categorías: Tipo I, II y III. Las etiquetas Tipo I con esquemas de etiquetas medioambientales de producto certificados por terceras partes que proporcionan el uso de un logotipo asociado a productos certificados. Las etiquetas Tipo II están basadas en las propias declaraciones de los fabricantes, importadores, distribuidores o *retailers*, mientras que las de Tipo III proporcionan datos cuantitativos medioambientales del ciclo de vida en un formato de informe más exhaustivo. Más allá de la ISO, hay etiquetas semejantes al Tipo I, como la Certificación del Forest Stewardship Council, que no etiqueta varias categorías de productos, sino que más bien se focaliza en una sola. En la siguiente figura puede observarse la clasificación propuesta por este autor.

Figura 2. 3: Clasificación de las etiquetas medioambientales de los productos



Fuente: Horne, 2009.

La conclusión del autor es que el uso de etiquetas ecológicas ha sido entendido como una oportunidad para un aumento de ventas a través de la diferenciación de producto, para una mayor rendición de cuentas o para aumentar la oferta a los consumidores en un entorno *retail* más verde. La realidad es que hay demasiados productos, demasiada información, muy poco tiempo y una falta de información sobre rendimiento medioambiental que sea independiente, accesible, de acceso inmediato e inteligible. Su análisis también sugiere que las etiquetas reguladas o auspiciadas por los gobiernos en general tienen más impacto que el resto.

Horne (2009) afirma que está claro que las ecoetiquetas pueden afectar a la decisión del consumidor, si bien está menos claro si esto conlleva un menor impacto medioambiental. De hecho, el autor considera que la contribución al consumo sostenible de las etiquetas ecológicas actuales no se conoce y que es necesaria una más amplia repuesta que sea realista socialmente y que

incorpore el rol de la información medioambiental, como las ecoetiquetas, en el amplio espectro del fenómeno social y del comportamiento.

En cuando al **foco de energía**, los artículos hallados centran su atención principalmente en la cadena global de suministro más que en marketing, por eso a lo largo de este documento se han ido nombrando los que tenían más relación entre marketing y la cadena de suministro.

Finalmente, en relación al **foco de contaminación**, se ha hallado información sobre el uso y desecho del producto. Sharma et al. (2010) relacionan el reciclaje y el diseño de producto con la cadena de distribución. En su revisión de la literatura acerca de la sostenibilidad ambiental a través de varias disciplinas de negocios, constatan que la principal preocupación del marketing ha sido solamente el lado de la demanda, mientras que ha ignorado contribuciones importantes que podría hacer en los ámbitos de la fabricación, operaciones y cadena de distribución. Estos autores subrayan el importante rol del marketing en las estrategias medioambientalmente sostenibles, concretamente en la cadena de distribución.

Sharma et al. (2010) proponen un marco de mercado sostenible que se basa en dos estrategias. La primera de ellas es reducir el exceso de oferta (*surplus supply*): si no hay sobreproducción se produce una reducción del excedente y ello lleva a su vez a una reducción de los productos que deberán ser eliminados, sea mediante reciclaje o refabricación. Estos cambios internos conllevan también el cambio por completo de la función del marketing, ya que la fabricación optimizada y *build-to-order* irán haciendo a la función del marketing cada vez más responsable del *supply management*. En este entorno, las empresas que tendrán éxito serán las que lleven a cabo una “*demand-driven supply management*”.

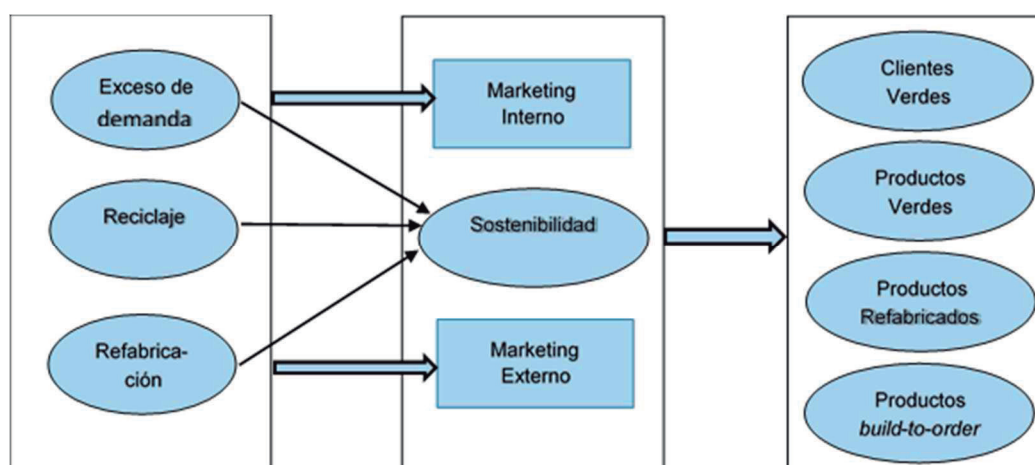
La segunda estrategia es la reducción del suministro inverso, y se basa en la disminución del número de productos que necesitan reciclaje. En el artículo se señala que el reciclaje tiene costes, y se desarrollan distintas propuestas para minimizarlo a través de la reducción del suministro inverso. Prácticas como el circuito cerrado de reciclaje, el desarrollo de productos con diseños modulares que permitan al cliente cambiar una parte del producto sin desecharlo por completo o facilitar el diagnóstico de averías y su reparación,

entre otras, facilitarían esta reducción. Esto implica que las empresas necesitan desarrollar productos reparables así como estrategias de reciclaje y refabricación más completas. Más que promover la compra de nuevos productos, algunas empresas promoverán una más larga vida y durabilidad de los suyos.

Las reducciones en el suministro inverso pueden conllevar cambios en la función de marketing. Por tanto, esta variable influye de forma decisiva en esta área, aunque no constituye parte de sus responsabilidades.

En la siguiente figura, Sharma et al. (2010) presentan su marco de mercado sostenible, en el cual subrayan el rol crítico del marketing externo e interno en la implantación exitosa de las estrategias medioambientales.

Figura 2. 4: Propuesta de marco de mercado sostenible



Fuente: Sharma et al., 2010.

Estos autores se centran en la fabricación inversa, el reciclaje y la refabricación, y su impacto en la función del marketing.

En cuanto a la fabricación inversa sería conveniente señalar que consiste en un proceso opuesto al de elaboración de productos, es decir, haría referencia al desmontaje y/o destrucción de los mismos. No es por tanto responsabilidad del departamento de marketing.

A continuación se presenta en la Tabla 2.6 un resumen de los principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing presentados por los principales autores citados en este apartado de producto.

Tabla 2. 6: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Producto

Autores	Foco principal del artículo	Principales temas tratados respecto a la variable Producto
Horne, R.E., 2009.	Producto	Eco-etiquetas: clasificación, eficacia estratégica y contribución a la sostenibilidad.
Kumar, V. y Christodouloupoulou, A., 2014.	Producto	Sostenibilidad y <i>branding</i> . Integración de la sostenibilidad en el marketing.
Luchs, M.G. et al., 2012.	Producto	Elección de producto por parte del consumidor e importancia del diseño estético del producto.
Sharma, A. et al., 2010.	Producto	Rol del marketing en las estrategias de sostenibilidad en la cadena de distribución. Propuesta de marco de mercado sostenible.
Cătoi, I. et al., 2010.	Precio	Sostenibilidad en la política de producto. <i>Packaging</i> .
Dangelico, R.M. & Pujari, D., 2010.	Motivaciones	Propuesta de marco conceptual para la innovación en productos verdes.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.2 Precio

En la revisión de la bibliografía sólo se ha hallado un artículo cuyo foco principal es la variable precio (Cătoi et al., 2010). Adicionalmente hay dos artículos en los que el foco principal no es este tema, pero sí contienen información interesante al respecto (Bedek, 2011; vñ Herpen et al., 2012).

Bedek (2011) afirma que en marketing sostenible el precio no debería estar determinado solamente por factores económicos como los costes de producción, el margen de ganancia deseado o el coste de productos competidores. También es muy importante tener en cuenta el bienestar de los consumidores, considerando que el precio no puede determinarse de ninguna manera que pueda dañar a los *stakeholders*. El autor considera que los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar mayor precio por un

producto que contribuya a un fin social o medioambiental, pero que solamente comprarán dicho producto si tiene un mayor valor percibido que el producto no-sostenible competidor. Por tanto, la empresa, para justificar el mayor precio, debe informar a los consumidores sobre los beneficios obtenidos por el uso de productos sostenibles en comparación con los estándares, el periodo de retorno de la inversión, si ésta es mayor, etc. Finalmente el autor señala que es necesario establecer un precio que sea acorde con el poder de compra de los consumidores y su valor percibido, para incrementar su bienestar; mientras que es necesario evitar prácticas poco éticas como la discriminación de precios y el *damping*. Una política de precio diferente está relacionada con el denominado *demarketing*, que consiste en aumentar los precios de los productos con el fin de reducir el consumo de productos sensibles medioambientalmente (Charter et al., 2002).

Cătoi et al. (2010) consideran que establecer precios justos es un principio fundamental del marketing sostenible y que el precio es una de las variables clave del marketing mix que podría contribuir de manera importante al desarrollo sostenible. El precio justo es un nuevo enfoque del marketing orientado a la evaluación de la equidad en la relación vendedor-cliente durante una transacción. Un precio justo genera un comportamiento ético que implica no especular con una posición de poder, con una escasez de oferta, con un grado bajo de información o con otras situaciones que pueden afectar los intereses de los *stakeholders*.

La contribución de la variable Precio al desarrollo sostenible también consiste en cubrir algunas tasas de protección medioambiental, ofrecer ventajas por comportamientos socialmente responsables y recoger fondos para causas ecológicas. También podría consistir en estrategias usadas para reducir el consumo de energía, de recursos no renovables o de productos que puedan afectar al medio ambiente. Para poder justificar el precio a pagar, en marketing sostenible es esencial comunicar el valor ofrecido por la mejora del medio ambiente.

Los productos diseñados con una visión sostenible incluyen algunos costes complementarios orientados a la protección del medio ambiente, que pueden conducir a un aumento de los precios de venta, si bien a largo plazo el coste soportado (individual y socialmente) se reduce.

Finalmente, el artículo de van Herpen et al. (2012) se centra no solamente en el precio en sí sino en cómo éste influye en el comportamiento de los consumidores de productos sostenibles y de comercio justo. En general, el relativamente elevado precio asociado con este tipo de productos puede limitar su demanda. Incluso aunque los clientes pagaran un precio *premium* por productos sostenibles y de comercio justo, los estudios que investigan esta predisposición a pagar muestran consistentemente que el porcentaje de consumidores que quieren comprar estos productos aumenta claramente cuando el diferencial de precio entre los productos sostenibles o de comercio justo y los productos no sostenibles es menor (Wier y Calverley, 2002). Si este diferencial disminuye, esto podría inducir a los consumidores a comprarlos y podría incrementar su cuota de mercado.

Según los autores, los consumidores de productos sostenibles son menos sensibles a las promociones en precio que los consumidores de productos no sostenibles, lo cual está en línea con las investigaciones anteriores (Ngobo, 2011). En el caso de productos sostenibles parece que el precio no afecta significativamente la cuota de mercado, lo que concuerda con la idea que un mayor precio puede señalar calidad y estimular a los consumidores a recategorizar los productos orgánicos como comida sana (Wathieu y Bertini, 2007), contrarrestando así las consecuencias negativas de precios elevados para estos productos.

A continuación se presenta en la Tabla 2.7 un resumen de los principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing presentados por los principales autores citados en este apartado de precio.

Tabla 2. 7: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Precio

Autores	Foco principal del artículo	Principales temas tratados respecto a la variable precio
Cătoiu, I. et al., 2010.	Precio	Precio justo como principio fundamental del marketing sostenible y su contribución al desarrollo sostenible.
van Herpen, 2012.	Distribución	Cómo influencia el precio en el comportamiento de los consumidores de productos sostenibles.
Bedek, 2011.	Sostenibilidad en general	Cómo establecer el precio desde un marketing de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.3 Comunicación

En la revisión de la bibliografía sólo se han hallado tres artículos cuyo foco principal es la comunicación de sostenibilidad en marketing (McDonagh, 1998; Minton et al, 2012; Signitzer y Prexl, 2008). Además, hay cuatro artículos adicionales en los que el foco principal no es este tema pero sí contienen información interesante al respecto (Bedek, 2011; Cătoiu et al., 2010; Grundey y Zaharia, 2008; Jones et al. 2011).

En un ámbito más general, Signitzer y Prexl (2008) definen y desarrollan el concepto de Corporate Sustainability Communications, que incluye todas las comunicaciones de la empresa que hacen referencia a temas sostenibles. Entrando en la cuestión de las utilidades de la comunicación de la sostenibilidad, McDonagh (1998) se centra en el Sustainable Communication, que el autor define como el proceso social que permite determinar la relación entre una empresa y sus *stakeholders* en el ámbito de la sostenibilidad. Y Bedek (2011) y Grundey y Zaharia (2008) mencionan las principales herramientas para llevar a cabo la comunicación de las estrategias de marketing sostenible. Por su parte, Jones et al. (2011) señalan que a través de las comunicaciones de marketing se puede ayudar a los consumidores a llevar a cabo un consumo más sostenible. Minton et al. (2012) también se enfocan en cómo alentar este consumo sostenible y afirman que para ello es necesario tener en cuenta el área transcultural y de los medios sociales. Finalmente, y con un enfoque más acotado, Cătoiu et al. (2010) consideran

que en la comunicación el mensaje debe ser claro, no debe contener información excesiva y su público objetivo tiene que incluir todos los *stakeholders*. A continuación se profundiza más en cada uno de estos artículos.

En su artículo, Signitzer y Prexl (2008) quieren enmarcar el rol de las comunicaciones en los procesos de sostenibilidad de la empresa. Definen “Corporate Sustainability Communications” (CSC) como un concepto en desarrollo que se refiere a las comunicaciones sobre temas medioambientales y que debería ser considerado no como un área de programa adicional de relaciones públicas sino como una integración de los temas medioambientales en las áreas de programa existentes. Los temas de CSC son los aspectos de concienciación sobre justicia social y medioambiental en relación al éxito económico, por ejemplo: objetivos de sostenibilidad de la empresa, status quo, efectos y conflictos de la gestión de la sostenibilidad, CSR, la sostenibilidad de productos y procesos de producción, y comportamiento de los *stakeholders*.

El CSC es el resultado y el avance de los informes sociales de empresa y los programas de comunicación medioambiental de los 70 y los 80, y cuenta con un amplio espectro de instrumentos como el diálogo con los *stakeholders* sobre temas de sostenibilidad, las campañas de información, las relaciones con los medios, la publicidad sostenible, el etiquetado, la comunicación online y la plataforma, los informes de sostenibilidad, entre otros.

Según los autores existen varios motivos por los que las organizaciones realizan CSC, los cuales pueden agruparse en las categorías de *business case*, *marketing case* y *public case*. El enfoque del marketing considera las relaciones públicas en general, y la CSC como una dimensión de estas relaciones públicas parte de la función de marketing de las organizaciones. Signitzer y Prexl (2008) señalan que la pregunta clave para las empresas que siguen este *marketing case* es: “¿Cuál es la contribución del CSC al logro de los objetivos de marketing de la gestión de la sostenibilidad?”. Aquí, el cómo entiende el CSC una empresa en concreto depende de la interpretación del concepto de marketing en conjunción con la gestión de la sostenibilidad. Desde un punto de vista del marketing algo estrecho, un objetivo importante del CSC es construir relaciones con los clientes para mejorar las ventas de

productos sostenibles. Sin embargo, siguiendo un entendimiento más amplio de la función del marketing, otros motivos podrían ser aumentar la sensibilidad entre los empleados hacia la idea de orientación de futuro o ayudar a crear procesos de producción más sostenibles.

Por tanto, según los autores y desde un punto de vista del marketing, el CSC tiene sentido solamente si contribuye al logro de los objetivos de marketing de la gestión de la sostenibilidad. Asimismo, también tiene el potencial de crear una plataforma de debate público en temas de sostenibilidad y señalan que su práctica está influenciada por la cultura social y corporativa.

Según McDonagh (1998), la Sustainable Communication podría ser uno de los procesos que facilitaría el paso al consumo sostenible y que podría hacer que el medio ambiente fuera culturalmente significativo entre el público. La Sustainable Communication es un proceso social interactivo basado en desenmarañar y erradicar la alienación ecológica que puede ocurrir entre una organización y sus *stakeholders*. Basado en una noción de totalidad u holismo, abarca el conflicto y la crítica a través de la divulgación de la información, el acceso y la participación en las políticas organizativas, los procesos y las estructuras permitiendo un diálogo abierto. Si bien llevar a cabo este proceso de Sustainable Communication no es fácil, ya que existen barreras sociales, organizacionales y del marketing, según este autor permite el desarrollo de comunicaciones creíbles, claras y que evitan imágenes cliché y declaraciones sin sentido.

Para McDonagh (1998), la Sustainable Communication tiene como objetivo dar a la organización empresarial una visión y un rol central en las tareas de comunicar la sostenibilidad ecológica de forma creíble a los ciudadanos; y sus cinco principios son: confianza ecológica, acceso ecológico, divulgación ecológica y diálogo ecológico de la organización con su público sobre temas de sostenibilidad y promoción. En concreto, se pueden utilizar diferentes herramientas para comunicar actividades de sostenibilidad en marketing. Bedek (2011) señala que no debe utilizarse solamente la publicidad, sino también otras herramientas como las relaciones públicas, el marketing directo y la venta personal. Asimismo, este autor considera que es necesario tener en cuenta cómo los consumidores entienden estas comunicaciones para decidir por ejemplo si deben enfatizar las certificaciones ISO que puedan

tener. Grundey y Zaharia (2008) también confirman la importancia de comunicar las certificaciones ISO y añaden las herramientas de *sales promotions* y patrocinios de temas medioambientales.

Como se ha señalado anteriormente, son varios los autores que exploran la utilidad del marketing sostenible. En su artículo, Jones et al. (2011) señalan que el World Business Council for Sustainable Development (2008) ha destacado la importancia de usar las comunicaciones de marketing para influenciar la elección y comportamiento de los consumidores. Además, indican que el marketing puede ayudar a los consumidores a encontrar, elegir y usar productos sostenibles proporcionando información, asegurando la disponibilidad y la asequibilidad, y estableciendo el tono apropiado a través de las comunicaciones de marketing.

Por su parte, Minton et al. (2012) consideran que es necesaria más investigación para entender mejor cómo alentar el pensamiento y comportamiento sostenibles de una manera efectiva, especialmente en áreas menos estudiadas de investigación transcultural y de los medios sociales. Para estos autores, los medios sociales son un soporte publicitario ideal para los publicistas *green* ya que los consumidores pueden autosegmentarse en grupos de estilo de vida sostenible. Además, consideran que los medios sociales, como los medios de publicidad, pueden ser especialmente importantes a la hora de entender la sostenibilidad, ya que ésta es inherentemente social.

En su investigación, los autores llegan a la conclusión de que si los publicistas quieren conseguir la máxima efectividad en la publicidad y animar a los consumidores a ser verdes, necesitan actuar con cautela a la hora de desarrollar campañas de marketing masivas que cubran a todos los consumidores, y en su lugar, profundizar en los motivos específicos que los consumidores tienen en diferentes lugares del mundo. Es decir, estos autores proponen que las empresas segmenten a los consumidores de productos sostenibles en vez de hacer campañas masivas.

A un nivel más específico, Cătoi et al. (2010) afirman que en la estrategia promocional el mensaje tiene que ser claro, correcto, no hay que usar información excesiva y hay que focalizarse en la preocupación de la compañía por la protección del medio ambiente y otras causas sociales.

Asimismo, el target de la comunicación tiene que incluir no solo los clientes sino también otros *stakeholders* como: proveedores, accionistas, medios de comunicación, ecologistas, empleados, competidores, cadenas de distribución, agencias gubernamentales y público en general (Filip et al., 2008).

Los autores también señalan que los atributos del producto comunicados en los mensajes promocionales tienen que ser comprobados en la vida real por personas que pertenezcan a los segmentos objetivo. Las campañas promocionales tienen que estar basadas en información de estudios de mercado que hagan evidente las necesidades de los clientes, las percepciones y las expectativas relacionadas con la compañía y sus productos. A través de estos mensajes una empresa puede estimular a sus clientes a ser más conscientes de las exigencias sociales y medioambientales y a actuar en consecuencia.

A continuación, se presenta en la Tabla 2.8 un resumen de los principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing presentados por los principales autores citados en este apartado de comunicación.

Tabla 2. 8: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Comunicación

Autores	Foco principal del artículo	Principales temas tratados respecto a la variable comunicación
McDonagh, P., 1998.	Comunicación	Comunicación de la sostenibilidad y su clasificación.
Minton, E. et al., 2012.	Comunicación	Motivos que expresan los consumidores en las redes sociales para su comportamiento sostenible.
Signitzer, B. y Prexl, A., 2008.	Comunicación	Rol de las comunicaciones en los procesos de sostenibilidad de las empresas.
Bedek, A., 2011.	Sostenibilidad general	Cómo comunicar la sostenibilidad en marketing.
Cătoi, I. et al., 2010.	Precio	Estrategia promocional: características del mensaje y target de la comunicación.
Grundey, D. y Zaharia, R., 2008.	Producto	Cómo comunicar la sostenibilidad en marketing.
Jones, P. et al., 2011.	Distribución	Rol de la comunicación en el marketing sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.4 Distribución

En cuanto a la estrategia de distribución, Bridges y Bryce Wilhelm (2008), cuya clasificación utilizamos como referencia en este documento, destacan la ISO Environmental Management System, que tal y como hemos explicado en este documento en el apartado 2.2.1, detalla un proceso para evaluar y reportar el resultado medioambiental de todo el sistema de distribución, así como que se han de tener en cuenta los canales más eficientes para el reciclaje de materiales. Sin embargo, tal como hemos mencionado en el apartado 2.3.2, la ISO no impacta solamente en esta variable sino sobre todas ellas, por lo tanto dicha certificación se tendrá en cuenta a nivel de empresa y no exclusivamente para esta variable en concreto. Así, respecto a la ISO sólo mencionaremos en el estudio de campo si las empresas del estudio tienen las diferentes certificaciones ISO medioambientales y sus principales resultados.

Sobre la variable Distribución, este documento se centra, a diferencia de Bridges y Bryce Wilhelm (2008), en la parte de distribución que concierne al marketing, es decir, la estrategia de canales que hace referencia a cómo hacer disponible un producto terminado para los consumidores (Coughlan et al., 2006). Por tanto, tenemos en cuenta toda la estrategia de canales y no solamente lo que concierne a reciclaje, tal como sugieren los autores. Esta estrategia termina en el punto de venta, que desde el punto de vista de marketing tiene una notable y creciente importancia. Consecuentemente, tanto respecto a las certificaciones ISO como a la estrategia de canales no se tendrá en cuenta lo que pertenece al ámbito de *supply chain*. Este criterio ya se aplicó en la revisión de la literatura, y, de hecho, forma parte del filtro número 1.

Respecto a la variable de Distribución sólo se han encontrado dos artículos en la revisión de la bibliografía de los que constituye el foco principal (Herpen et al., 2012; Jones et al., 2011) y dos de los que no es el foco pero que contienen información relevante al respecto (Bedek, 2011; Cătoiú et al., 2010). En primer lugar, Bedek (2011) resalta la importancia de la cooperación entre los miembros del canal, especialmente en la parte final de éste. Por otro lado, Cătoiú et al. (2010) afirman que los *retailers* deberían tener en cuenta toda la cadena de suministro hasta llegar al punto de venta. Herpen et al. (2012) se centran solamente en hablar sobre el punto de venta

y cómo gestionar la demanda de productos de comercio justo orgánicos dentro del punto de venta. Sin nombrarlo propiamente hablan de temas como la gestión por categorías y el shopper marketing. Finalmente, Jones et al. (2011) se centran en el mercado de UK y sólo en el estudio de cómo los diez principales *retailers* comunican el consumo sostenible y los productos seleccionados a sus clientes en el punto de venta.

Bedek (2011) señala que un elemento muy importante de la distribución cuando hablamos de sostenibilidad es la cooperación con todos los miembros del canal. En cuestión de agentes, el autor especifica que la sostenibilidad se refiere a la selección de aquellas empresas que pueden ofrecer el mejor servicio al cliente en términos de miembros al final del canal para cooperar con los mayoristas y minoristas por lo que respecta a organizar las actividades de transporte y venta de productos.

Según Cătoiú et al. (2010), en marketing sostenible la distribución tiene que focalizarse en una orientación de comercio justo. Esto significa que una transacción comercial debe basarse en la transparencia, la equidad y el respeto hacia todas las partes. Para un desarrollo sostenible, entre los miembros del canal debe haber una estrecha colaboración dirigida a generar una visión coherente y beneficios mutuos.

Herpen et al. (2012) se centran en cómo colocar los productos dentro de cada categoría en el punto de venta, así como organizar los lineales o estanterías para poder aumentar su cuota de mercado. En este sentido hacen referencia a varios autores que han estudiado cuáles son las posiciones que hacen aumentar las ventas de los productos. Los autores mencionan que Lim et al. (2004) afirman que la distribución del espacio en las estanterías es de vital importancia para los *retailers*, ya que influye tanto en su “*inventory return on investment*” como en la satisfacción del cliente.

Asimismo, Herpen et al. (2012) señalan que agrupar los productos sostenibles colocando todos los ítems de una marca sostenible juntos puede estimular su cuota de mercado. Esto es así debido a que cuando los ítems se colocan juntos y forman un bloque en la categoría del producto, es decir, un segmento propio dentro de la categoría, pueden ser vistos más fácilmente por los consumidores, mientras que si cada ítem orgánico o de comercio justo se

coloca al lado de productos convencionales comparables, pueden ser menos distintivos. Además, consideran que el *clustering* también podría incrementar la identificación de orgánico o de comercio justo como un atributo relevante y el peso de la importancia que los consumidores le asignan a este factor (Desrochers y Nelson, 2006).

Según Herpen et al. (2012), además de la cantidad de espacio asignada, el *shelf layout* tanto en términos de dónde se ubican los productos sostenibles como de cómo se ordenan en la estantería también es importante. El nivel del ojo es típicamente el mejor (Chung et al., 2007; Drèze et al., 1994).

Por lo tanto, el valor ético de la marca de comercio justo o el valor de salud asociado a una marca orgánica, puede ser una ventaja si el total de la categoría del producto se organiza por marcas. En este caso, según Herpen et al. (2012) la marca se vuelve más relevante para los consumidores, quienes comparan diversas marcas y se centran en su valor añadido. Sin embargo, la autora de este documento, en su experiencia y formación profesional, considera que los productos dentro de cada categoría se han de ordenar teniendo en cuenta el “árbol de decisión de compra”, es decir, cómo compra la gente y la secuencia de decisiones que les lleva a elegir un producto concreto. Dicho árbol de decisión varía entre las diferentes categorías e incluso el árbol de la misma categoría puede ser diferente entre países. Por lo tanto, son los estudios del comportamiento de compra los que determinan cuáles son las variables y en qué orden se tienen en cuenta para colocar los diferentes productos en el lineal, no se debería imponer a priori ningún orden concreto, tal como Herpen et al. (2012) proponen.

Los autores señalan que otra implicación de su estudio es que, para aumentar las ventas de productos sostenibles, las cadenas de distribución y los canales tienen que tener en cuenta las características socio-demográficas del área de servicio, ya que las mayores ventas de productos sostenibles se encuentran en áreas donde el consumidor base es mayor y/o tiene una educación superior.

Van Nierop et al. (2008) han hallado que la sensibilidad al precio es menor para productos ubicados en medio de la estantería. Ya que tanto los productos orgánicos como los de precio justo suelen tener precios más elevados que los productos convencionales, esto podría ayudar a sus ventas. Además,

Chandon et al. (2009) señalan que estar en el centro de las estanterías ayuda a los productos a ser vistos y, en última instancia, a ser comprados. Este punto parece especialmente relevante para los productos orgánicos y de comercio justo, los cuales en general no cuentan con los mismos niveles de conocimiento de los consumidores que otras marcas. Por lo tanto, en general, una buena ubicación en el lineal debería incrementar la cuota de mercado de los productos sostenibles. Si bien la autora de este documento está de acuerdo en que el centro del lineal al aumentar la visibilidad de los productos sostenibles aumenta sus ventas, en dicha asignación de espacio también se ha de tener en cuenta como factor principal la estrategia global del *retailer*, el rol que juega la categoría en dicho *retailer*, las ventas de la categoría, los estudios de compra y las tendencias del mercado.

A continuación, se presenta en la Tabla 2.9 un resumen de los principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing presentados por los principales autores citados en este apartado de distribución.

Tabla 2. 9: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable Distribución

Autores	Foco principal del artículo	Principales temas tratados respecto a la variable distribución
Herpen et al., 2012.	Distribución	Cómo colocar los productos en el punto de venta y su relación con las ventas.
Jones et al., 2011.	Distribución	Comunicación de consumo sostenible en el punto de venta.
Bedek, 2011.	Sostenibilidad en general	Distribución y sostenibilidad: cooperación entre los miembros del canal.
Cătoiu et al., 2010.	Precio	Distribución basada en el comercio justo. Colaboración entre los miembros del canal.

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, se ha de resaltar que, así como en el resto de las variables descritas hasta ahora la autora de este documento coincide completamente con todos los autores mencionados, en esta variable de distribución se han hecho algunas puntualizaciones. Principalmente se ha establecido claramente cuál es el límite entre la cadena global de suministro y el canal de distribución o canal de marketing. Este documento no se centra en la cadena global de

suministro sino en el canal ya que el ámbito de estudio es el marketing. Sin embargo, la mayoría de los autores mencionados cuando hablan de la variable distribución abarcan ambas cosas. Por otro lado, los artículos que hablan sobre el punto de venta (Herpen et al., 2012; Van Nierop et al., 2008) hacen recomendaciones para aumentar la visibilidad y las ventas de los productos sostenibles, pero no tienen en cuenta ni las estrategias y posicionamiento del *retailer*, ni el rol que juega dicha categoría, ni cómo compra la gente en esta categoría en concreto. La autora afirma que las decisiones de este tipo se tienen que basar en un conocimiento profundo del comprador. De hecho, el pilar principal de gestión por categorías es que las decisiones que se toman para gestionar la demanda en el punto de venta han de estar basadas en los estudios del comprador, porque el objetivo es facilitarle la compra. La gestión por categorías surge de la necesidad de colaboración dentro del canal, entre *retailers* y fabricantes, con el objetivo de satisfacer más rápido y mejor al comprador con la convicción de que ambos miembros del canal saldrán ganando. Se buscan eficiencias en cómo gestionar la demanda en el punto de venta teniendo en cuenta cuál es el surtido más eficiente, dónde y cómo colocamos los productos para facilitar la compra y satisfacer mejor al comprador, cuál es la estrategia promocional que maximiza los beneficios de todos los miembros implicados, así como la estrategia de precios más eficiente.

2.3.2.5 Impacto en el comportamiento del consumidor

La variable del impacto en el comportamiento del consumidor es con mucha diferencia la variable más estudiada. En concreto, en la revisión sistemática de la literatura se han encontrado 27 artículos sobre la influencia que ejerce el marketing en el comportamiento sostenible del consumidor, de los cuales se han seleccionado 12 para este apartado.

En el apartado 2.2.7 ya se mencionó y describió el gap que hay entre las actitudes y los comportamientos del consumidor *green*. En este capítulo retomamos este gap como punto de partida para analizar los factores identificados por diversos autores para entender cómo se produce ya que conociendo las variables que impactan en este gap se puede influir en el comportamiento de los consumidores. Por último, se ha considerado

solamente la importancia de estas variables y estrategias así como las implicaciones en el área de marketing.

Para Prothero et al. (2011), una de las principales áreas analizadas en su artículo hace referencia a la relación entre las actitudes sostenibles y el comportamiento insostenible. Según los autores, hay un gap siempre presente y ampliamente reconocido entre las actitudes positivas expresadas acerca de la sostenibilidad y el actual comportamiento de consumo de la gente, principalmente insostenible. Estos autores consideran que, si bien los investigadores sobre consumo han identificado diversos factores que contribuyen a explicar este fenómeno, incluyendo la “ignorancia deliberada” de los consumidores acerca de la información de la ética de los productos (Ehrich y Irwin, 2005) y las inferencias negativas potenciales sobre el rendimiento funcional de los productos sostenibles (Luchs et al. 2010), se necesita mucha más investigación.

Asimismo, también señalan que si bien existe investigación previa para intentar identificar y categorizar al consumidor *green*, se ha prestado muy poca atención a los comportamientos de la gente que se centran en reducir su consumo total. Etzioni (1998) describe tres variaciones del movimiento de la “simplicidad voluntaria”, desde los niveles moderados del “decrecimiento” hasta la “simplificación holística”. Mientras algunos escogen el consumo reducido por un deseo de “comprar tiempo” (Grigsby, 2004) y para mejorar su calidad de vida, otros lo hacen debido a valores como la preocupación sobre las consecuencias medioambientales y sociales del consumo (Shaw y Newholm, 2002). En los casos extremos, algunos consumidores rechazan activamente el consumo, un fenómeno conocido como “anticonsumo”. Sin embargo, hay que señalar que, tal y como Connolly et al. (2006) sostienen, mucha de esta investigación ha caído en un patrón similar a la de la investigación sobre *green marketing*, con un énfasis en identificar y gestionar los segmentos de los nuevos consumidores.

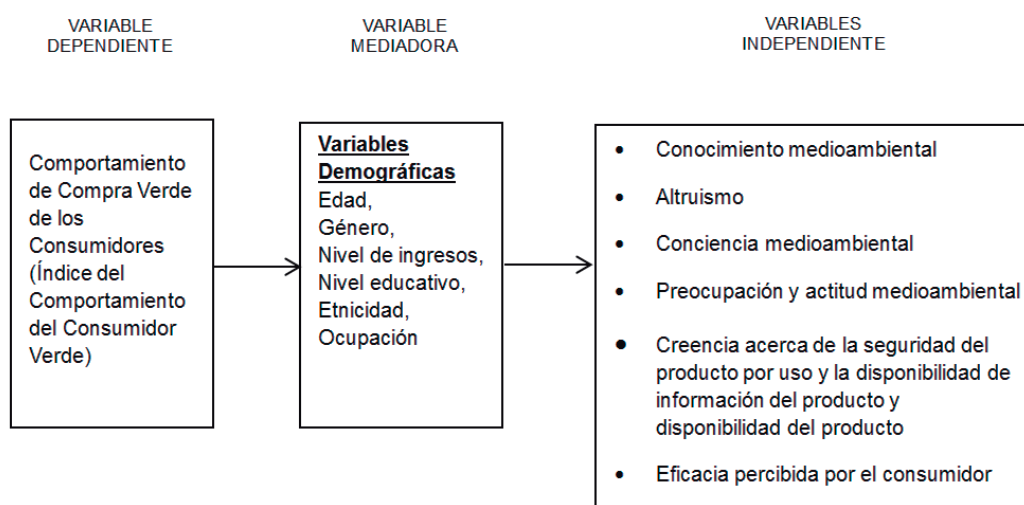
Prothero et al. (2011) concluyen que es necesario investigar sobre este gap entre actitudes y comportamiento dentro del contexto de la reducción del consumo, con un acento en entender el porqué este gap persiste para aquellos que expresan su apoyo por la sostenibilidad. A su vez, este conocimiento

podría guiar posteriores investigaciones sobre las políticas públicas más efectivas para fomentar la reducción del consumo.

Por su parte, Kaufmann et al. (2012) también hacen referencia a este gap y llevan a cabo un estudio sobre los factores que afectan el comportamiento de compra de los consumidores *green* con el objetivo de desarrollar un marco conceptual integrado. En su revisión de la bibliografía hallan que Kim y Choi (2005) identifican tres factores que normalmente afectan el comportamiento pro-medioambiental de los consumidores: el colectivismo, el interés por el medio ambiente y la efectividad del producto percibida por el consumidor. Por otro lado, también encuentran que Mostafa (2009) mantiene que el altruismo, el interés por el medio ambiente, el conocimiento sobre el medio ambiente, el escepticismo acerca de las aseveraciones medioambientales y las actitudes medioambientales son los principales factores que afectan el comportamiento de compra de los consumidores *green*. Los autores añaden que Ahmad y Juhdi (2008) señalan que la percepción sobre la comida orgánica, la conciencia sobre la acción y apoyo gubernamentales, las creencias acerca de la seguridad de uso del producto, la creencia sobre el respeto por el medio ambiente del producto y la disponibilidad de producto y de información sobre el producto son los factores que más influyen en el comportamiento medioambiental del consumidor. Asimismo, también hallan que Panni (2006) y Ismail y Panni (2008) confirman parcialmente la visión de Ahmad y Juhdi (2008), ya que mantienen que la disponibilidad de información sobre los productos *green* así como la disponibilidad de dichos productos influyen significativamente en el comportamiento pro-medioambiental de los consumidores.

A partir de esta revisión bibliográfica, Kaufmann et al. (2012) proponen un conjunto amplio e integrado de variables que podrían explicar el comportamiento del consumidor *green* y consideran que esta información es importante para las estrategias y tácticas de marketing de las empresas que operan en el mundo de los productos *green*. A continuación, en la Figura 2.5 se puede observar el marco de variables integrado propuesto por los autores.

Figura 2. 5: Diagrama Esquemático del Marco Conceptual Integrado



Fuente: Adaptado de Kaufmann et al., 2012.

Por su parte Carrington et al. (2014) también exploran los mecanismos subyacentes en el gap intención – comportamiento de la compra ética en el contexto de la vida diaria de los consumidores. Su análisis identifica cuatro factores interrelacionados que afectan este gap: la priorización de las cuestiones éticas, la creación de planes/hábitos, la voluntad de compromiso y sacrificio y los modos de comportamiento de compra. Los autores afirman que el conocimiento de estos cuatro factores aporta implicaciones tanto estratégicas como tácticas para los managers del marketing que buscan llegar a los elusivos consumidores éticos e influir en sus comportamientos. Cerrar esta brecha, es decir, entender y promover el consumo ético, tiene resultados positivos para la sostenibilidad futura de las economías, sociedades y medio ambiente.

Algunos autores han llevado a cabo investigaciones sobre el mencionado gap centrándose en un tipo de consumidor con elevados ingresos. Por un lado, Hurth (2010) utiliza la teoría de la identidad para analizar por qué los grupos de consumidores con elevados ingresos, que con frecuencia tienen valores, actitudes e intenciones de consumir sosteniblemente, tienen tendencia a tener también los consumos de energía más elevados de todos los segmentos de consumidor. También Barr et al. (2011) afirman que los individuos con alto poder adquisitivo y con aparentemente unos elevados niveles de compromiso

hacia el medio ambiente en el hogar, podrían ser también los que llevan a cabo comportamientos menos sostenibles en ocio y turismo, incluyendo una elevada dependencia del transporte aéreo. Hurth (2010) señala el rol del marketing en esta asociación identidad-consumo, en la que normalmente el grupo de consumidores con ingresos elevados suele estar relacionado por el marketing con productos con peso energético elevado. Es por ello que Hurth realiza una serie de recomendaciones para el marketing y el marketing social con el objetivo de modificar esta asociación. Asimismo, señala que para su implementación es necesario que las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales se comprometan estratégicamente a llevar a cabo intervenciones de marketing, así como considerar medidas legislativas que guíen las actividades de marketing de las organizaciones.

Según Nurse Rainbolt et al. (2012) existe una demanda de investigación de los diferentes factores que pueden ayudar a predecir y explicar el comportamiento del consumidor, y que entender estos potenciales factores puede ayudar a identificar e implementar estrategias de marketing. En concreto, en su estudio utilizan la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) para identificar los factores que pueden influenciar en la valoración del consumidor de la comida etiquetada como local, orgánica y de comercio justo. La TCP es un marco teórico usado con frecuencia para explorar otros determinantes de la intención de compra más allá de la actitud, que se usa para predecir intenciones de comportamiento, las actitudes, las normas sociales y el control de comportamiento percibido.

Tradicionalmente, las compras de comida de los consumidores han sido motivadas por variables como el precio, la calidad, la conveniencia y la familiaridad con la marca. Sin embargo, los autores señalan que según Weatherall et al. (2003), parece haber otros factores que influyen en el criterio de decisión de una minoría de consumidores, ya que indican una posible conexión con los beneficios percibidos por el público en productos que comunican atributos sostenibles.

A pesar del creciente interés por los sistemas de comida sostenible, las iniciativas como la comida orgánica sostenible tienen una cuota de mercado de aproximadamente solo el 3% (Fromartz, 2009). Nurse Rainbolt et al. (2012), indican en su artículo que según Vermeir y Verbeke (2006), esto es

en parte debido a que existe un gap entre la actitud y el comportamiento en la literatura sobre el comportamiento del consumidor. Las actitudes por sí solas son pobres predictores de las intenciones de comportamiento en el mercado (Ajzen, 2001; Kraus, 1995). Según Nurse Rainbolt et al. (2012) los productos alimentarios sostenibles pueden contactar con las dimensiones positivas percibidas por el público, pero dar excesiva importancia a los atributos sostenibles puede no resultar en un aumento de la voluntad de pagar por esos atributos.

Nurse Rainbolt et al. (2012) consideran que los beneficios de comprar alimentos sostenibles necesitan ser claramente percibidos por los consumidores, y en este sentido también señalan que Roberts (1996) sugiere que para que los motivos pro-medioambientales influyan en el comportamiento de los consumidores, estos deben de estar convencidos que su comportamiento tiene un impacto en el bien social o medioambiental que el producto representa.

Los resultados del estudio de Nurse Rainbolt et al. (2012) indican que algunos determinantes de la TCP tuvieron éxito a la hora de comprender las motivaciones de los consumidores: el control del comportamiento y las normas sociales. Según los autores la efectividad percibida por el consumidor puede ser una variable explicativa más importante que las actitudes o que el nivel de importancia dado a ciertos atributos a la hora de predecir la predisposición a pagar un plus. Asimismo, la investigación afirma que el gap actitud-comportamiento puede ser salvado por diferentes variables psicosociales, dependiendo de motivos específicos y controles deseados por los consumidores. Los autores concluyen que todos estos resultados pueden ser usados por una amplia variedad de managers de marketing de la industria alimentaria a la hora de conectar con los consumidores para promover estrategias de marketing efectivas de productos alimenticios sostenibles.

Tonglet et al. (2004) también utilizan la TCP en su estudio, en este caso para determinar los motores del comportamiento a favor del medio ambiente de los hogares. Los resultados sugieren que las actitudes de reciclaje son el principal determinante del comportamiento de reciclaje, y que estas actitudes están influenciadas en primer lugar por tener el acceso a las oportunidades, instalaciones y conocimientos adecuados para reciclar; y, en segundo lugar,

a no ser disuadido por temas relacionados físicamente con el reciclaje (por ejemplo, el tiempo, el espacio, los inconvenientes). La experiencia previa en reciclaje y un interés por la comunidad y las consecuencias del reciclaje son también importantes predictores del comportamiento de reciclaje. Los resultados también apoyan la propuesta de que el reciclaje, la minimización de residuos en punto de venta y la minimización de residuos mediante la reparación o la reutilización representan dimensiones diferentes del comportamiento de gestión de residuos, y por tanto requieren diferentes estrategias y mensajes.

Choi y Ng (2011) investigan cómo dos dimensiones de la sostenibilidad, la medioambiental y la económica, y el precio pueden influir en las respuestas del consumidor. Estos autores mencionan a Chabowski et al. (2011), ya que enfatizan la necesidad de investigaciones que exploren la importancia relativa de múltiples dimensiones de la sostenibilidad en la conformación de las actitudes y comportamiento de los consumidores.

Dichos autores analizan y demuestran que un elevado nivel de sostenibilidad (medioambiental y económico) llevará a una evaluación más positiva de la empresa y a un mayor nivel de intención de compra que un bajo nivel de sostenibilidad. Comparativamente, los consumidores responden más negativamente al bajo compromiso de una compañía en el cuidado del medio ambiente que al bajo compromiso de una compañía con la sostenibilidad económica. También hallaron que los consumidores no responden más favorablemente a precios bajos cuando tienen información acerca de la baja sostenibilidad medioambiental de una empresa. Finalmente, también concluyen que los consumidores evalúan a una empresa de forma más favorable si ésta comparte las causas sociales de los consumidores.

Centrándose más en las implicaciones para el marketing, Rettie et al. (2012) proponen y desarrollan un nuevo rol para el marketing sostenible promoviendo la adopción por parte del consumidor de comportamientos, productos y servicios sostenibles posicionándolos como normales, y desalentando aquéllos menos sostenibles posicionándolos como no normales. Los autores consideran que algunos comportamientos sostenibles no son actualmente adoptados porque no se ven como normales y son relevantes solamente para un grupo nicho de consumidores green. De forma similar,

algunos comportamientos menos sostenibles son difíciles de cambiar porque son percibidos como normales y como lo que todo el mundo hace. Asimismo, la investigación muestra que los consumidores entienden que las concepciones sociales de lo que es normal y no lo es cambian con el tiempo.

Por otro lado, McDonald y Oates (2006) señalan la importancia de las percepciones de los consumidores a la hora de observar la sostenibilidad y el marketing. Partiendo de la matriz de Peattie (1998) sobre la percepción de la compra Green, los autores quieren determinar qué actividades relacionadas con la sostenibilidad encajan en cada una de las cuatro categorías de la matriz, con tal de extraer las implicaciones para las estrategias de marketing y las políticas de sostenibilidad.

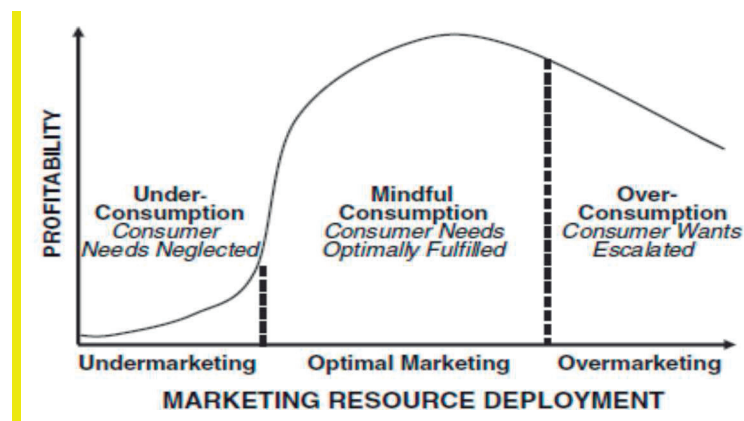
Tal y como se ha explicado anteriormente en el punto 2.1.2.2 de este documento, Peattie (1998) se basa en dos factores para ofrecer, a través de su matriz, una manera de clasificar las compras *green* individuales: el grado de compromiso y el grado de confianza. Poder identificar las compras de esta manera permite clarificar las estrategias de marketing, por ejemplo usando comunicaciones para enfatizar la diferencia para el medio ambiente o reduciendo el compromiso percibido haciendo un producto más efectivo.

Los resultados del estudio de McDonald y Oates (2006) confirman la afirmación de Peattie (1999) de que tanto el esfuerzo (compromiso) como la diferencia (confianza) son elementos importantes para entender cómo son percibidas por el público las actividades en sostenibilidad. Estos importantes conceptos tienen el potencial de proporcionar a los profesionales del marketing valiosos conocimientos para influir en el comportamiento del consumidor, así como para el futuro del marketing sostenible.

Sheth et al. (2011) consideran que las estrategias de sostenibilidad actuales tienen 3 deficiencias principales: no se focalizan directamente en el consumidor, no reconocen los peligros inminentes derivados de aumentar el consumo excesivo mundial y no tienen un enfoque holístico. Los autores proponen un marco de sostenibilidad centrado en el consumidor e introducen como principio guía el *Mindful Consumption*. Este término se basa en una mentalidad del consumidor de cuidado de si mismo, de la comunidad y de la naturaleza, que se traduce a nivel de comportamiento en temperar los excesos

contraproducentes asociados con el consumo adquisitivo, repetitivo y aspiracional (ver Gráfico 2.4).

Gráfico 2. 4: Marketing, nivel de consumo y rentabilidad



Fuente: Sheth et al.,2011.

En resumen, esta variable a pesar de ser con mucha diferencia la más estudiada, todavía tiene importantes oportunidades de investigación. Los autores señalan especialmente las oportunidades en estudiar el gap entre las intenciones de compra de productos ecológicos y las compras reales que realizan estos consumidores. Entre ellos, los autores que más investigación solicitan en este campo son Prothero et al. (2011) y Nurse Rainbolt et al. (2012), ya que afirman que existe un gap entre la actitud y el comportamiento del consumidor que no queda suficientemente estudiado en la literatura.

A continuación, se presenta en la Tabla 2.10 un resumen de los principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing presentados por los principales autores citados en este apartado de impacto en el comportamiento del consumidor.

Tabla 2. 10: Principales temas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing para la variable del Impacto en el Comportamiento del Consumidor

Autores	Foco principal del artículo	Principales temas tratados respecto al impacto en el comportamiento del consumidor
Barr, S. et al., 2011.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Gap entre las actitudes y el comportamiento en el consumidor con elevados ingresos.
Carrington, M.J. et al., 2014.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Cómo funciona y factores que afectan el gap entre las actitudes y el comportamiento del consumidor.
Choi, S. y Ng, A., 2011.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Rol de las dimensiones económica y medioambiental de la sostenibilidad y del precio en la evaluación del consumidor sobre la empresa y en su intención de compra.
Hurth, V., 2010.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Análisis del gap entre actitudes / valores / intenciones sostenibles y comportamientos no sostenibles de los grupos con elevados ingresos mediante la Teoría de la Identidad. Rol del marketing en esta asociación identidad – consumo.
Kaufmann, H.R. et al., 2012.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Factores que afectan el comportamiento de compra del consumidor <i>green</i> . Propuesta de marco conceptual integrado de estos factores.
McDonald, S. y Oates, C., 2006.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Percepciones de los consumidores sobre las actividades y clasificación de estas actividades en función del esfuerzo percibido y la diferencia percibida para el medio ambiente por parte del consumidor.
Nurse Rainbolt, G. et al., 2012.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Análisis de los motivos que influyen en el comportamiento del consumidor de comida sostenible mediante la Teoría del comportamiento planificado. Implicaciones prácticas para el marketing.
Prothero, A. et al., 2011.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Gap entre actitudes sostenibles y comportamiento de consumo insostenible
Rettie, R. et al., 2012.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Rol del marketing sostenible: normalización social de las iniciativas green.
Sheth, J. et al., 2011.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Propuesta de estrategia de sostenibilidad para las empresas centrada en el consumidor: Mindful Consumption.
Tonglet, M. et al., 2004.	Impacto en el comportamiento del consumidor	Identificación de los motivos para los comportamientos de reciclaje y minimización de los residuos en los hogares mediante la Teoría del Comportamiento Planificado

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se comentó en el apartado 2.2.1 de este documento, existen varias normas y estándares medioambientales nacionales e internacionales que una compañía puede adoptar, de las cuales dos de las principales son la norma internacional ISO 14000 y el Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS, por sus siglas en inglés) (Saha y Darnton, 2005). Ambas normas son voluntarias y son enfoques orientados al mercado para la mejora del desempeño medioambiental que requieren que las empresas sigan ciertos cambios de gestión y de procesos. La más extendida entre las empresas es la ISO, que tiene impacto en toda la empresa y por lo tanto también en cada una de las variables del marketing mix (*product, price, promotion y placement*) y en el comportamiento del consumidor. Según Bridges y Bryce Wilhelm (2008), el Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14000 ayuda a las empresas con las normas de etiquetaje y declaración medioambientales, así como con las normas para las mejoras en el rendimiento medioambiental de un producto. Entre estos estándares de la ISO cabe mencionar la norma 14020 que trata los “*green marketing claims*” y que incluye, entre otros, las comunicaciones y etiquetajes medioambientales (International Organization for Standardization, 2000).

Estos estándares internacionales funcionan porque las empresas globales que las adoptan posteriormente requieren a todos sus proveedores que también las adopten (Guler et al., 2002). Entonces estos proveedores también requieren lo mismo a los proveedores de segundo nivel, y así las normas se expanden a través de la red empresarial, convirtiéndose en una práctica global. De este modo, un mecanismo de fijación de precios medioambiental podría, de hecho, ser impulsado por las empresas más que por los gobiernos u organizaciones independientes y, si es adoptado por grandes multinacionales, tendría el mismo impacto global convirtiéndose en una práctica aceptada o requerida (Polonsky, 2011).

Según Bedek (2011) también es necesario tener en cuenta cómo los consumidores entienden la comunicación que realiza la empresa para decidir si ésta debe enfatizar los estándares ISO, o si las publicidades deben contener información acerca de la responsabilidad social de las empresas.

2.4 MOTIVACIONES DE LAS EMPRESAS PARA INCORPORAR LA SOSTENIBILIDAD EN SUS DEPARTAMENTOS DE MARKETING

Las organizaciones que persiguen la sostenibilidad toman decisiones en base a los tres criterios de integridad medioambiental, equidad social y prosperidad económica (Bansal, 2005). Importantes corrientes de la investigación en sostenibilidad se han focalizado en este triunvirato, sin embargo, según varios autores (Bansal y Roth, 2000; González-Benito y González-Benito, 2006; Campbell, 2007) se ha puesto muy poca atención en conocer porqué las empresas actúan (o no) de manera responsable a nivel medioambiental, social y económico.

En la revisión de la literatura realizada efectivamente se ha hallado muy poca información sobre los motivos de una empresa para adoptar estrategias sostenibles, tanto a nivel general como específicamente en el ámbito del marketing. En concreto, se han hallado cuatro artículos que tratan sobre diferentes temas pero que tienen como uno de sus focos principales las motivaciones. Saha y Darnton (2005) investigan sobre los motivos de las empresas para adoptar prácticas ecológicas. Crittenden et al. (2011) dan un paso más allá y ponen el foco en la sostenibilidad. Los artículos de Cătoiú et al. (2010) y de Belz y Schmidt-Riediger (2010), se centran específicamente en buscar las motivaciones de las empresas para impulsar estrategias de marketing sostenible. Finalmente, se han hallado dos artículos cuyo foco no son las motivaciones, pero sí que hacen mención al respecto. Dangelico y Pujari (2010) acotan su campo de investigación a las motivaciones para desarrollar productos ecológicos, mientras que Tollin et al. (2015) resaltan el papel del top management.

En el ámbito concreto del marketing sostenible, varios autores afirman que hay más una tendencia a ofrecer un inventario de actividades de sostenibilidad en lugar de querer entender las razones desencadenantes que hay detrás de las actividades en sí (Fry y Hock, 1976; Orlitzky et al., 2003; Snider et al., 2003). Flannery y May (2000) consideran que los investigadores necesitan saber los factores que más influyen la toma de decisiones de los managers para poder dirigir de forma efectiva la investigación futura, así como diseñar sistemas sociales y organizaciones, políticas y procedimientos que respalden las estrategias sostenibles.

Saha y Darnton (2005) llevaron a cabo una investigación sobre las estrategias y prácticas verdes de una serie de compañías internacionales con el objetivo de establecer sus motivaciones en relación a los temas ecológicos. Según los autores, si bien podría haber una combinación de razones para volverse ecológico, normalmente hay un motivo primario.

En la introducción de su artículo sugieren diferentes razones. Consideran que podría ser por razones tácticas, como evitar multas por incumplimiento de legislación medioambiental, elevados costes de reparación o compensación, costes asociados con la eliminación de residuos, elevados impuestos, mala publicidad o meramente en respuesta a los competidores. También existe la posibilidad de explotar la idea, como utilizar lo ecológico como herramienta de marketing para atraer más negocio y dibujar una imagen positiva. Otra razón podría ser debida a presiones o influencias de varios *stakeholders*. Algunos directivos de las empresas pueden también tomar conciencia de las oportunidades internas y externas y beneficios de adoptar estrategias ecológicas (por ejemplo: ahorro de costes, buena publicidad, beneficios financieros, lograr ventaja competitiva, aumentar la cuota de mercado, reducir riesgos, entrar en mercados internacionales y atraer potenciales empleados). Las empresas pueden interpretar y adoptar estas oportunidades pensando en el corto o en el largo plazo. Finalmente, también podría haber influencias altruistas, éticas o morales.

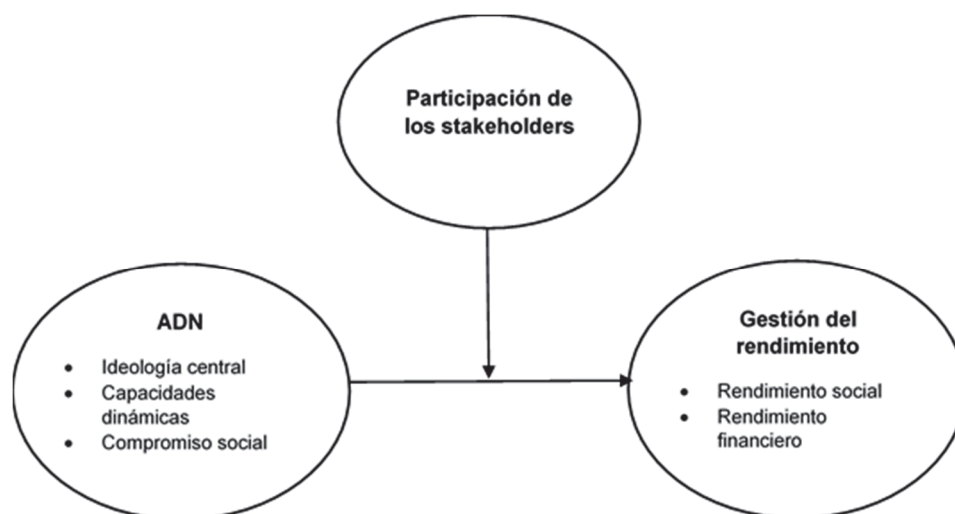
Los resultados de dicha investigación indican que, si bien las compañías entrevistadas mostraron preocupación por el medio ambiente, este no fue el principal motivo de adoptar estrategias y prácticas ecológicas. Las principales motivaciones fueron la presión de los *stakeholders* (ONGs, clientes, etc.), la legislación gubernamental y la oportunidad de ganar más negocio, ahorrar costes y mejorar su imagen.

Asimismo, los autores indican que, si bien los entrevistados y la documentación analizada señalaban que la sostenibilidad era un tema importante para las empresas, la mayoría de éstas no parecía tener un claro entendimiento acerca del aspecto práctico de ello. Es decir, parece que la sostenibilidad es algo que sólo se discute en el momento, sin ninguna dirección real.

Crittenden et al. (2011) van más allá del ámbito meramente ecológico que trataban Saha y Darnton (2005) y ponen el foco en la sostenibilidad. Estos autores intentan esclarecer el porqué y el cómo las empresas desarrollan propuestas de sostenibilidad. Para ello, y basándose en la “Resource-Advantage Theory” y en la literatura de diferentes disciplinas, desarrollan un marco de sostenibilidad orientado al mercado. El modelo que proponen, permite a los investigadores explorar los constructos subyacentes orientados al mercado, y generalmente intangibles, que promueven los esfuerzos de sostenibilidad, que a su vez pueden resultar en una ventaja competitiva para la empresa.

El modelo de sostenibilidad orientado al mercado propuesto por estos autores se compone de tres constructos multidimensionales: el ADN (ideología central, capacidades dinámicas, compromiso social), la implicación de los stakeholders y la gestión de resultados financieros y sociales. Tomados conjuntamente, estos tres constructos multidimensionales recogen los desencadenantes o mecanismos subyacentes por los que las corporaciones actúan de una manera sostenible y crean un ciclo de retroalimentación interactivo que hace posible una ventaja competitiva en sostenibilidad. El ADN de la compañía actúa como motor inicial de los esfuerzos sostenibles, los cuales son moderados por la implicación de los *stakeholders* y, en última instancia, llevan a unos resultados positivos o negativos. Estos resultados luego forman parte integrante del ADN de la empresa y el ciclo de sostenibilidad orientada al mercado empieza de nuevo.

Figura 2. 6: Modelo de sostenibilidad orientado al mercado



Fuente: Crittenden et al., 2011.

Según estos autores, mediante la incorporación de la sostenibilidad a la orientación de mercado, se logra el objetivo de alineamiento de la sostenibilidad con las estrategias de mercado para crear una ventaja competitiva. Si bien el triunvirato de la integridad medioambiental, la equidad social y la prosperidad económica envuelven las acciones de sostenibilidad orientadas al mercado, no son los motores inherentes de la sostenibilidad. Más bien, consideran que el ADN de la compañía es esencial para la sostenibilidad y que los *stakeholders* moderan la relación entre este ADN y los resultados de la compañía. Asimismo, remarcan que en cualquier investigación relacionada con la sostenibilidad no se debe descuidar el papel central de estos *stakeholders*.

Según Cătoiș et al. (2010), los incentivos de una empresa para adoptar una orientación de marketing sostenible son: el incremento del número de normas legislativas relacionadas con la contaminación y la protección del medio ambiente, el carácter limitado de los recursos naturales y su aumento de coste, el cambio en los comportamientos y actitudes de los consumidores que se han vuelto más sensibles a las soluciones sostenibles, el aumento de concienciación de los *stakeholders* sobre la necesidad de acciones más responsables socialmente y la necesidad de ganar ventaja competitiva adoptando estrategias sostenibles.

Belz y Schmidt-Riediger (2010), investigan las características y los factores que impulsan las estrategias de marketing sostenible. Los autores, basándose en la teoría de los *stakeholders*, asumen que las decisiones estratégicas de marketing sostenible están influenciadas por los diferentes tipos de *stakeholders*, la exposición pública y la industria a que pertenece la empresa. Asimismo, consideran que los consumidores son uno de los principales impulsores de las estrategias de marketing sostenible.

En primer lugar, y mediante un estudio empírico de la industria alimentaria alemana, los autores identifican 4 tipos estratégicos de marketing sostenible, cada uno con características diferentes:

- *Performers*: empresas que ofrecen productos de muy elevada calidad social y ecológica dirigida a todo el ciclo de vida del producto.
- *Followers*: empresas que procesan productos alimenticios con una calidad socio-ecológica elevada pero de menor extensión que los *performers*.
- *Indecisives*: empresas que producen productos de baja calidad social y calidad ecológica media.
- *Passives*: Empresas que procesan productos alimenticios con una calidad socio-ecológica media-baja.

Para explicar cada una de las anteriores opciones estratégicas adoptadas por las empresas, en segundo lugar, los autores analizan la influencia de los siguientes factores externos e internos: consumidores, *retailers*, competidores, legisladores, alta dirección/ propietarios de la empresa, exposición pública y pertenencia a la industria. Según los resultados de la investigación, los consumidores y la alta dirección tienen la mayor influencia en las decisiones estratégicas de marketing sostenible. Los autores también hallan una “correspondencia natural” entre el posicionamiento estratégico y la incorporación de temas de sostenibilidad en el marketing.

Estos mismos autores también afirman que la influencia de los *stakeholders* dentro de una industria parece ser bastante diferente en función de los segmentos de mercado. Las empresas que se posicionan en el segmento

calidad perciben más presión de los *stakeholders*, especialmente de los consumidores, unos consumidores más conscientes de la calidad y más abiertos a los temas socio-ecológicos. Debido a su posicionamiento y a la demanda del consumidor, están más inclinados a adoptar estrategias de marketing sostenible. En contraste, las empresas posicionadas en el segmento intermedio y *low-price* perciben menos presión de los *stakeholders*, en este caso muy sensibles al precio y no interesados particularmente en los temas sociales y medioambientales. Por tanto, en estos casos las empresas están menos inclinadas a adoptar estrategias de marketing sostenible.

Dangelico y Pujari (2010), dentro del área del marketing, se centran exclusivamente en el desarrollo de productos ecológicos. Según estos autores, las motivaciones de las empresas para desarrollar este tipo de productos son variadas, y diferentes motivaciones pueden coexistir en una misma compañía. Para ellos las motivaciones más importantes son:

- El cumplimiento de las regulaciones. Asimismo, sugieren que estas regulaciones también son un medio para la minimización del riesgo, ingresos y protección de la imagen de las empresas.
- La sostenibilidad medioambiental también representa una oportunidad para mejorar la competitividad en una lógica *win-win* (Porter and van der Linde, 1995b).
- La responsabilidad ecológica, derivada de los valores y obligaciones sociales de las empresas, que a menudo se origina desde una orientación medioambiental interna de la empresa o desde el compromiso personal de la alta dirección.

Finalmente, Tollin et al. (2015) enfatizan el rol del *top management* a la hora de integrar la sostenibilidad en la empresa. No mencionan ninguna otra motivación en su artículo.

A continuación, la Tabla 2.11 resume todas las motivaciones y artículos encontrados y explicados anteriormente. En negrita se resaltan las motivaciones que los autores explícitamente consideran como principales.

Tabla 2. 11: Resumen de las motivaciones de las empresas de los artículos hallados

ARTÍCULOS MOTIVACIONES	Saha y Darnton (2005)	Crittenden et al. (2011)	Cătoiu et al. (2011)	Belz y Schmidt-Riediger (2010)	Dangelico y Pujari (2011)
Valores de la empresa	Influencias altruistas, éticas o morales.	ADN. Objetivos sociales			Responsabilidad ecológica derivada de valores y obligaciones sociales.
Stakeholders	Presión o influencia de varios stakeholders. Dirección toma conciencia de las oportunidades	Stakeholders en general median entre el ADN y el rendimiento financiero y social	Consumidores más sensibles a las soluciones sostenibles y aumento concienciación stakeholders en general.	Analizan todos los stakeholders. Alta dirección y consumidores tienen la mayor influencia.	Compromiso de la alta dirección.
Legislación	Legislación gubernamental	Cumplir regulaciones	Incremento del número de normas legislativas relacionadas con la contaminación y protección del medio ambiente.	Legislación gubernamental	
Mejora de la competitividad y resultados económicos	Evitar multas, ahorrar costes, evitar mala publicidad, respuesta a los competidores, mejorar imagen, incrementar negocio, entrar en mercados internacionales, atraer potenciales empleados, buena publicidad, beneficios financieros, ventaja competitiva, disminuir riesgos, etc.	Gestión de resultados financieros.	Necesidad de ganar ventaja competitiva.		Mejorar competitividad
Otros			Carácter limitado de los recursos naturales y su aumento de coste.	Posicionamiento estratégico	

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, como ya se ha mencionado anteriormente, se han hallado muy pocos artículos cuyo foco sean las motivaciones de las empresas para adoptar estrategias sostenibles. Además, cada uno de estos artículos aborda este tema desde perspectivas diferentes: Saha y Darnton (2005) se basan en la ecología en general, Crittenden et al. (2011) ponen el foco en la sostenibilidad en general, Cătoi et al. (2010) y Belz y Schmidt-Riediger (2010) se centran en el marketing sostenible y finalmente Dangelico y Pujari (2010) en el desarrollo de productos ecológicos.

Los valores de la propia empresa son un factor influyente en tres de los textos considerados, ya sea como influencias altruistas, éticas o morales (Saha y Darnton, 2005), porque forma parte del ADN de la compañía (Crittenden et al., 2011) o como consecuencia de la responsabilidad que deriva de los valores y obligaciones sociales (Dangelico y Pujari, 2011).

Todos los artículos comparten la importancia de los *stakeholders*. La mayoría resaltan el papel clave de la alta dirección y de los consumidores. Así, Saha y Darnton (2005) hablan de las presiones e influencias de diversos *stakeholders*, otorgando a la dirección la identificación de oportunidades, que figuran en el apartado de mejora de competitividad y resultados económicos. Crittenden et al. (2011) señalan el papel central de los *stakeholders*, sin especificar ningún grupo. Cătoi et al. (2011) apuntan el incremento de sensibilidad de los consumidores y la mayor concienciación de los *stakeholders*. Por su parte Belz y Schmidt-Riediger (2010), conceden una gran importancia a este factor, analizan la influencia de los distintos tipos de los mismos, enumerando algunos de ellos y acaban remarcando la especial influencia de los consumidores y de la alta dirección. Asimismo, afirman que su papel es más decisivo en las empresas que se posicionan en el segmento de calidad. Dangelico y Pujari (2011) sólo hacen referencia al compromiso de la alta dirección.

El cumplimiento de la legislación es un factor, que como el anterior, también está presente en todos los artículos.

La mayoría de los artículos también hacen mención a la mejora de la competitividad y los resultados económicos como motivación. Este elemento tiene especial importancia en el texto de Saha y Darnton, que enumeran

diversos factores motivacionales bien sea como parte de lo que denominan razones estratégicas, como oportunidades identificadas por la dirección o como objetivo de la función de marketing. Crittenden et al. (2011) se refieren a la gestión del rendimiento social y financiero. La ventaja competitiva es una opción en la que coinciden Saha y Darnton (2005), Cătoiu et al. (2011) y Dangelico y Pujari (2011).

Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y CONTEXTO SOBRE EL QUE SE REALIZA EL ESTUDIO

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo es exploratorio y descriptivo y sigue una metodología de estudio de casos con el objetivo de identificar y analizar cuáles son las estrategias de marketing sostenible que llevan a cabo los fabricantes de gran consumo en España y los motivos que les llevan a ello. Se usa este método porque es muy apropiado en las fases tempranas de investigación de un tema (Eisenhardt, 1989) y tal como se vio en la revisión de literatura hay pocas publicaciones realizadas al efecto. Para ello en primer lugar se han analizado los comunicados que hace la empresa sobre temas de sostenibilidad, que habitualmente son informes de sostenibilidad anuales, dossiers de prensa e información que tienen en su página web sobre sostenibilidad. Estos comunicados han sido facilitados por las propias empresas analizadas. A continuación, se han revisado todos los artículos académicos encontrados sobre estas empresas en marketing y sostenibilidad. Posteriormente se han visitado diferentes puntos de venta. Y por último se ha enviado toda la información recabada a los directivos de marketing de cada una de las empresas seleccionadas para el estudio de campo y se ha realizado una entrevista para validar, contrastar y ampliar dicha información.

Específicamente se emplea una metodología de múltiples casos (Yin, 2003) para cubrir diversas dimensiones del fenómeno a estudiar e incrementar la validez externa (Voss et al., 2002). La investigación basada en este método puede generar dudas respecto a su validez externa y fiabilidad, así que todo el proceso de investigación se desarrolló teniendo estas implicaciones en cuenta. La validez externa se ha solventado incluyendo ocho casos en profundidad y entrevistando a un directivo del área de marketing y ventas dentro de cada compañía. La fiabilidad ha sido gestionada utilizando triangulación (Yin, 1989; Meredith, 1998).

Se ha definido la población de una sola industria, el gran consumo, y un mercado, España. Se ha seleccionado esta industria por su naturaleza altamente competitiva que hace que las empresas sean más innovadoras a la hora de elegir formas de obtener ventaja competitiva. Y se ha elegido un solo mercado con el propósito de tener factores ambientales similares en todos los casos, incluso si esto pudiera penalizar su posterior generalización de resultados.

3.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es la empresa. Para la selección de los casos de estudio dentro del gran consumo se han buscado las sociedades reconocidas como más sostenibles, para ello se han identificado los dos principales índices de sostenibilidad a nivel mundial que son el *Dow Jones Sustainability World Index* y el *Global 100* de Corporate Knights.

El *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI) se lanzó en 1999 como el primer indicador de sostenibilidad global y su objetivo es incluir el 10% de las empresas más sostenibles de entre las 2500 mayores en facturación del mundo (Robecosam, 2015). Este indicador, ofrecido anualmente por RobecoSAM y S&P Dow Jones Indices, es uno de los índices de sostenibilidad más renombrados y se suele considerar como un indicador apropiado de las actividades medioambientales y sociales de las empresas, del desempeño medioambiental de las mismas o de la responsabilidad social corporativa (Mc Williams y Siegel 2001; Heal 2005). Sin embargo, tanto el efecto económico de la inclusión de una empresa en este índice como el cómo se hace y lo que incluye tal índice a veces resulta controvertido. Según Ziegler y Schröder (2006) la probabilidad de inclusión en este índice de sostenibilidad disminuye si la empresa no responde a la encuesta escrita de SAM, la institución evaluadora. Asimismo, han observado que el tamaño de la compañía tiene un fuerte efecto positivo y el ratio entre las ventas y los *assets* totales un efecto negativo en la inclusión en el índice de sostenibilidad. Por otro lado, Ziegler (2012) señala que empresas menos sostenibles se incluyen si son las líderes de sectores insostenibles y empresas sostenibles no se incluyen si no son líderes en sectores que en general son sostenibles.

El otro índice de sostenibilidad, el *Global 100*, es un ranking mundial de las empresas más sostenibles que es realizado por la división de investigación de la corporación Corporate Knights. Este ranking se presenta anualmente en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza. En el Anexo 7 se puede encontrar la información sobre el proceso de elaboración de dicho ranking.

Para este estudio se ha elegido el Índice *Global 100* de Corporate Knights ya que es el que cronológicamente primero se actualiza cada año y además por la facilidad de acceso a la información y a los rankings del mismo.

3.1.2 Estrategia de selección de los casos de estudio

Se han seleccionado 7 empresas teniendo en cuenta el ranking *Global 100* del periodo 2010-2015, en total 6 años consecutivos. Para llegar a estas empresas se ha hecho un filtrado del índice de sostenibilidad. En primer lugar, se han seleccionado todas las empresas que pertenecen al sector de gran consumo. En segundo lugar, se han eliminado las que no operan en el mercado seleccionado, España. Y en tercer lugar se han eliminado las que solamente aparecen un año por considerarse que podría ser algo puntual. A continuación, la Tabla 3.1 indica todas las empresas de gran consumo incluidas en este índice y sus motivos de inclusión / exclusión de acuerdo a los filtros previamente mencionados.

Tabla 3. 1: Ranking de las empresas de gran consumo en la *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World Ranking* años 2010-2015 y selección de los casos de estudio

Empresa	Año publicación Global 100, Corporate Knights.						Empresa analizada
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Sí / No
Unilever	7	84	51	82	93	22	Sí
Henkel	11	61	17	53	-	39	Sí
Procter & Gamble	13	44	66	-	-	-	Sí
Diageo	18	-	-	-	-	-	No
Danone	30	68	60	75	97	-	Sí
L'Oreal	37	57	45	-	45	14	Sí
Coca Cola							
Enterprises	38	78	-	-	43	26	Sí
Natura Cosméticos	99	66	2	2	23	44	No
Kraft Foods Inc	-	45	-	-	-	-	No
Dairy Crest Group	-	-	98	-	-	-	No
The Clorox Company	-	-	-	41	-	-	No
Nestlé	-	-	-	94	86	-	Sí
Campbell	-	-	-	99	96	77	No
BRF - Brasil Foods	-	-	-	-	95	-	No
Reckitt Benckiser	-	-	-	-	-	7	No
General Mills	-	-	-	-	-	49	No

Fuente: Elaboración propia.

Al final del filtraje hay 7 empresas que cumplen los requisitos previamente explicados y que siguen el orden de aparición en los rankings: Unilever, Henkel, Procter & Gamble, Danone, L'Oreal, Coca Cola y Nestlé.

Si bien las compañías seleccionadas para el estudio de campo son 7, en el caso de Danone el estudio se ha llevado a cabo tanto para su división de Productos Lácteos Frescos como para la de Aguas. El grupo Danone gestiona ambas divisiones de forma completamente independiente y de hecho, son personas jurídicas diferentes. Por lo tanto los reportes de sostenibilidad y las entrevistas a los directivos también se han gestionado de forma independiente.

Una vez seleccionadas las sociedades, se ha contactado con cada una de ellas y, concretamente, con los máximos responsables del área de Marketing y Comercial en España, para exponer el proyecto de tesis doctoral y solicitar su participación. Todas las empresas seleccionadas han accedido a participar, y su primera aportación ha sido poner a disposición de la autora los informes de sostenibilidad y demás documentos relacionados, ya sea en papel, en formato digital o a través de la web corporativa. Una vez recogida toda la información, se han analizado los informes de sostenibilidad, los dossiers de prensa y las páginas web corporativas de cada una de las empresas, y con toda la información hallada se ha realizado una tabla que recoge las estrategias de sostenibilidad identificadas en la entidad en cuestión para cada una de las variables de la clasificación seleccionada, es decir, la clasificación de Bridges y Bryce Wilhelm (2008) y se han añadido las motivaciones para cada una de ellas.

A continuación, y con el objetivo de completar la información de la tabla, se ha realizado una búsqueda de literatura de posibles artículos académicos de sostenibilidad en marketing publicados sobre dichas empresas. La búsqueda se ha realizado en dos bases de datos: Business Source Premier (BSP) y Web of Science (WoS), que son las mismas utilizadas en la revisión sistemática de la literatura. En la primera de ellas, la búsqueda de las keywords se realiza en los abstracts; en WoS la búsqueda se realiza por la opción "Tema", al no estar disponible la búsqueda por abstract. Una vez completada, los posibles artículos hallados se filtran usando los mismos criterios que utilizamos en la revisión de la literatura, y concretamente el filtro 1, que indica que se

excluirán los artículos que en su título no hagan referencia a sostenibilidad en marketing, que sean de autores anónimos, que tengan menos de 7 páginas, que pertenezcan a conferencias y editoriales y que no estén escritos en inglés. Se revisan los artículos resultantes para ver si contienen estrategias y motivaciones que puedan incluirse o complementar la tabla previamente confeccionada.

El siguiente paso ha consistido en efectuar una visita a diferentes puntos de venta que pertenecen a las cadenas de distribución Mercadona, Dia, Lidl, Carrefour, Eroski y Alcampo. Estos distribuidores representan el 62,80% del total de las ventas del gran consumo en España (ver Tabla 3.2) y por eso han sido seleccionados.

Tabla 3. 2: Cuota de mercado en valor de los principales canales y distribuidores de gran consumo en España

Canales	Top retailers
Discounter 44,4 %	Mercadona 27,3 % Dia 11,2 % Lidl 4,7%
Supermercados 22,0 %	Regional 14,3 % National 7,7 %
Hipermercados 18,5%	Carrefour 10,5% Eroski 5,5% Alcampo 3,6%
Otros 15,1%	

Fuente: Kantar Worldpanel, Shopper ID CY 2015.

El objetivo de estas visitas es recabar más información “in situ”, y concretamente, examinar los materiales de los puntos de venta así como los *packagings* de los productos para buscar posibles indicios de sostenibilidad en ellos. Además, se realizan fotografías para documentar los hallazgos de dichas visitas. La información obtenida se utiliza para complementar la tabla de estrategias previamente diseñada.

Después de estos tres primeros pasos (análisis de la documentación sobre sostenibilidad, búsqueda de literatura y visitas a puntos de venta) se contacta de nuevo con cada una de las empresas para establecer una fecha para la entrevista. Asimismo, se envía también por correo electrónico la tabla final

sobre las estrategias de sostenibilidad en marketing y sus motivaciones, identificadas en dicha sociedad, al directivo con quien se realizará posteriormente la entrevista, para que disponga de la información previamente y pueda revisarla si así lo desea.

Las entrevistas realizadas son abiertas y semiestructuradas (McCracken, 1988) (ver protocolo de entrevista en Anexo 9). Se han llevado a cabo durante un periodo de 10 meses (febrero 2015 – noviembre 2015), determinado por la disponibilidad de los sujetos, de forma presencial o bien vía telefónica. La duración media de las entrevistas es de 46 minutos aproximadamente, tiempo durante el cual se ha revisado la tabla previamente enviada y se han hecho las preguntas necesarias para validar y actualizar toda la información recogida en la misma siguiendo el protocolo de entrevista diseñado. También se les ha pedido información adicional que no estuviera incluida, así como los motivos por los que su empresa realiza dichas estrategias de sostenibilidad. Las entrevistas han sido grabadas para su posterior transcripción y análisis.

En el Anexo 10 se recogen las transcripciones. El orden en que se presentan no es cronológico, sino que se basa en el orden mencionado anteriormente en este mismo apartado: Unilever, Henkel, P&G España, Danone Productos Lácteos Frescos, Danone Aguas, L'Oréal, Coca-Cola y Nestlé.

Posteriormente a la transcripción de las reuniones, se analiza la información recabada y se revisa, modifica y actualiza la tabla de estrategias de marketing en sostenibilidad, obteniéndose así su versión final para cada una de las empresas.

La Tabla 3.3 recoge las fechas de las diferentes etapas del estudio de campo para cada una de las empresas analizadas.

Tabla 3. 3 Fechas de las diferentes etapas del estudio de campo por empresa

Empresa	Etapas del estudio de campo			
	Fecha 1er contacto con la empresa	Fecha búsqueda literatura	Fecha visita puntos de venta	Fecha entrevista
Unilever	02/03/2015	30/03/2015	02/04/2015	29/04/2015
Henkel	02/02/2015	23/02/2015	28/02/2015	31/03/2015
Procter & Gamble	26/01/2015	31/01/2015	07/02/2015	27/02/2015
Danone Productos Lácteos Frescos	11/05/2015	18/05/2015	23/05/2015	08/06/2015
Danone Aguas	13/05/2015	29/05/2015	06/06/2015	20/07/2015
L'Oreal	08/06/2015	01/07/2015	08/07/2015	02/09/2015
Coca Cola	15/07/2015	01/10/2015	07/10/2015	16/11/2015
Nestlé	28/01/2015	10/02/2015	28/02/2015	16/03/2015

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se ha utilizado el software ATLAS.ti para analizar cualitativamente toda la información obtenida de cada una de las compañías.

A continuación, se realiza una breve introducción al sector de gran consumo en España antes de pasar a la recogida y análisis de los datos.

3.2 CONTEXTO SOBRE EL QUE SE REALIZA EL ESTUDIO: EL GRAN CONSUMO EN ESPAÑA

Bajo esta denominación se integra un grupo heterogéneo de categorías de productos con dos nexos de unión: el consumo en el hogar y la rapidez/inmediatez en su uso y disfrute hasta su extinción. Abarca familias de productos tan diversas como alimentación, droguería, perfumería y una serie muy variada de productos comúnmente agrupados como “hogar” o “bazar” tales como pilas o pequeño menaje de uso doméstico. El concepto gran consumo aparece definido en el Real Decreto 367/2005 de 8 de abril, Anexo II, como “*cualquier producto fungible de uso doméstico de compra habitual y repetitiva por los consumidores y que presente alta rotación*”.

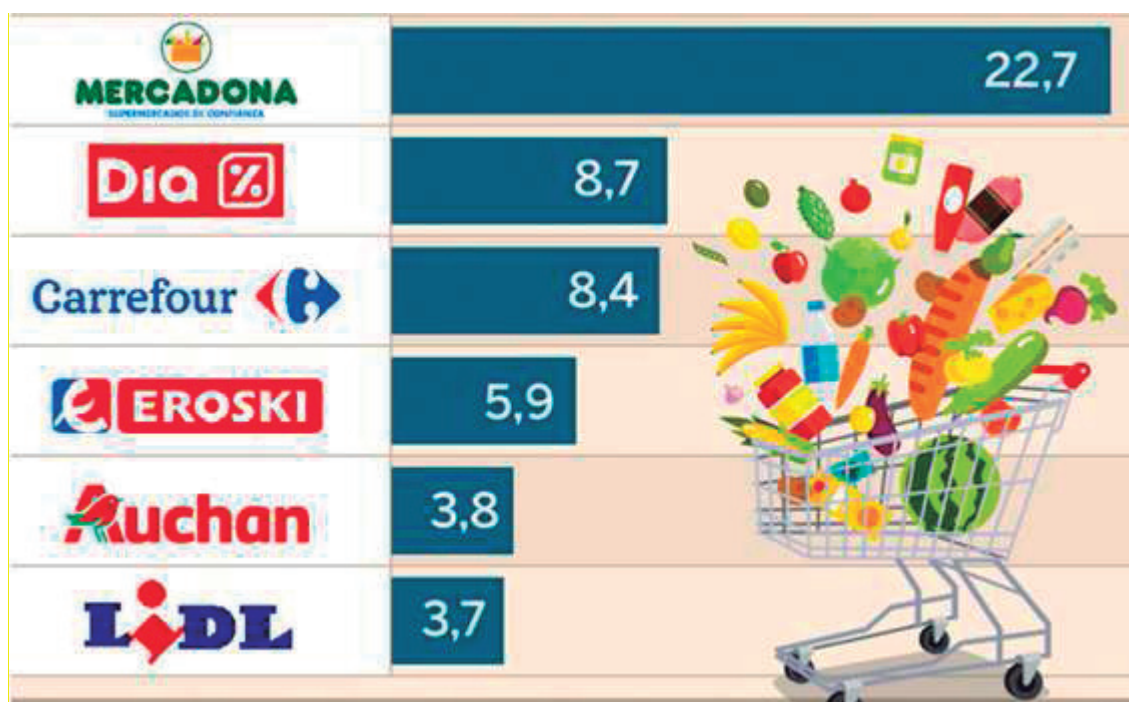
La variedad entre las diversas familias es enorme: marcas del proveedor como Ariel, junto a marcas del distribuidor como Aliada; alimentos secos como galletas, al lado de perecederos como platos refrigerados; productos clásicos como Nescafé que se enfrentan a nuevos desarrollos como Nespresso; productos con escasas innovaciones como chocolate Nestlé extrafino, junto a novedades como Danacol; gamas delicatessen como Jabugo, enfrentadas con productos de primer precio; gamas distribuidas por operadores nacionales como Mercadona, junto a otras comercializadas por multinacionales como Alcampo; alimentos fabricados por empresas españolas como Campofrío, o bien otros por foráneos como Danone.

La clave de la importancia del sector está en el consumo privado interno que es el factor más importante del PIB y un generador neto de empleo. El gran consumo es el segundo sector industrial español, tras el turismo, por contribución al PIB general, con un 8%.

Los consumidores en este sector hoy en día se mueven por motivaciones muy diferentes a las clásicas de utilidad y/o necesidad para centrarse en las de satisfacción, preferencia, status y no renuncia, siendo además factores muy influyentes las expectativas económicas individuales, el índice de confianza de los consumidores y la renta disponible. La cara opuesta es el no consumo o ahorro, cuya mayor ventaja es la formación de capital disponible y el aumento de la inversión. Del equilibrio entre ambas posiciones dependen resultados tan significativos en España como la tasa de paro, el capital disponible para I+D, el futuro de las empresas de bienes de equipo, etc.

La crisis económica ha traído aparejada políticas de precios bajos más agresivas que han generado una concentración del volumen de compras en las manos de unos pocos operadores (ver Gráfico 3.1).

Gráfico 3. 1: Principales distribuidores y su cuota de mercado en porcentaje



Fuente: Expansión 25.12.2015

Dicha concentración ha venido a complicar la situación de las empresas fabricantes de productos de gran consumo centradas en su propia marca, ya que cada vez más las marcas de la distribución cobran más importancia. En el 2011 España se convirtió en el segundo del país del mundo –detrás de Suiza- con mayor porcentaje de marca propia en este sector con casi un 40%. Sin embargo, dichas marcas han sufrido un estancamiento tanto en 2014 como en 2015. Las marcas del distribuidor que pasaron del 32,5% de cuota de mercado en 2007 al 42,7 en 2013, han visto reducida su participación 1 punto en 2014 y 0,4 en 2015 (Nielsen 2016).

Tabla 3. 4: Los 10 principales fabricantes de gran consumo en España y su evolución

Ventas en mil. € -
(evolución ventas 2015 vs. 2014)

Procter & Gamble	1.407 (-3,5)
Danone	1.356 (-10,1)
Coca-Cola	1.291 (-4,1)
Nestle	1.273 (-0,6)
Unilever	715 (-3,4)
L'Oréal	643 (-2,4)
Lactalis	611 (-7,7)
Mondelez	606 (-3,1)
Reckitt & Benckiser	585 (-7,9)
Mahou San Miguel	538 (-2,0)

Fuente: Elaboración propia.

En el entorno descrito las empresas fabricantes de productos de gran consumo buscan estrategias para crecer y una de las principales es la innovación. Existen múltiples vías para innovar: nuevos momentos de consumo, nuevos target, nuevas necesidades, nuevos formatos y practicidad, ingredientes de salud y, por supuesto, la sostenibilidad.

3.3 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se ha elaborado una tabla en la que se resumen las características técnicas del trabajo desarrollado.

Tabla 3. 5: Ficha técnica de la investigación

Objetivo de la investigación	<p>Identificar y analizar cuáles son las estrategias de marketing sostenible que llevan a cabo los fabricantes de gran consumo en España.</p> <p>Realizar un estudio de los motivos que mueven a las empresas a realizar las citadas estrategias.</p>
Metodología de investigación	Cualitativa, a través del estudio de múltiples casos
Unidad de análisis	Compañías del sector de gran consumo, reconocidas como las más sostenibles por el índice <i>Global 100</i> de Corporate Knights.
Tamaño de la muestra	7 empresas – 8 casos
Sector de actividad	Gran consumo
Ámbito geográfico	España
Métodos de recogida de evidencias	<p>Documentación recavada en los informes de sostenibilidad de la empresa, comunicados de prensa y páginas web.</p> <p>Artículos académicos.</p> <p>Observación directa a través de visitas a puntos de venta.</p> <p>Entrevistas personales en profundidad, abiertas y semiestructuradas.</p>
Perfil de entrevistado	Directivos de marketing y/o de otros departamentos relacionados con dicha función
Periodo de trabajo de campo	Julio 2014 – Diciembre 2015
Evaluación del rigor y calidad metodológica	<p>Validez externa solventada incluyendo 8 casos en profundidad.</p> <p>Fiabilidad gestionada utilizando triangulación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO Y FASE DE RECOGIDA DE DATOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se recoge la información de cada uno de los casos, a partir de la cual estructurar los datos en un cuerpo coherente y dotado de significado. En primer lugar se analiza la información sobre sostenibilidad que se encuentra en la página web de la empresa y se contacta con el director de marketing para que proporcione el último informe o comunicados sobre sostenibilidad que haya hecho la compañía. La información se analiza y estructura y el resultado se expone en una tabla donde se mencionan todas las estrategias de sostenibilidad en marketing identificadas y su impacto en cada una de las variables del marketing mix o en el comportamiento del consumidor. Por otra parte, se procede a recabar datos sobre las motivaciones para llevar a cabo las actividades enfocadas al desarrollo de la sostenibilidad en marketing.

En segundo lugar se hace una búsqueda en las bases de datos WoS y BSP con el objetivo de encontrar los artículos académicos que traten de sostenibilidad en marketing para cada una de las empresas. Dicha búsqueda se realiza con un único criterio de filtraje, que es que el tipo de publicación sea “artículo académico”. No se incluyen el resto de criterios de filtraje aplicados en la revisión sistemática de la literatura. Es decir, por ejemplo, se incluyen autores anónimos y artículos de menos de siete páginas. Todo ello con el objetivo de no perder ninguna información sobre la empresa y teniendo en cuenta que posteriormente se contrastará y validará en la entrevista.

En tercer lugar se visitan los puntos de venta seleccionados (ver capítulo 3) y la información complementaria o adicional obtenida se añade a la tabla mencionada anteriormente.

Por último, dicha tabla, con la información de los informes o comunicados de sostenibilidad, de la web, de los artículos académicos y de la observación de los puntos de venta se envía al directivo de cada compañía como base para la posterior entrevista.

La entrevista se realiza siguiendo el protocolo expuesto en el Anexo 9 y como resultado de la misma se configura la tabla final con el resumen de todos los datos hallados.

4.2 UNILEVER ESPAÑA, S.A.

Unilever es una empresa multinacional británico-holandesa creada en 1930 como resultado de la fusión de Margarine Unie, compañía holandesa de margarina, y Lever Brothers, fabricante inglés de jabones. Actualmente, opera en más de 190 países y cuenta con más de 172.000 empleados en todo el mundo, siendo la compañía de gran consumo elegida en 2014 como mejor empresa para trabajar entre los estudiantes de más de 26 países. Unilever en su ejercicio de 2014 tuvo una facturación de 48.436 millones de euros.

Esta sociedad se define como una multinacional, multilocal y multicultural con mercados en todo el mundo. Reconoce que todos y cada uno de los países en los que opera tienen su propia cultura y tradiciones y afirma que respetar estas diferencias, sin imponer un único punto de vista global, es el principal planteamiento de su negocio. Señalan que ello se refleja en el desarrollo de sus marcas, que representan una mezcla de marcas globales, que ellos llaman joyas locales, que captan especialmente los gustos y los hábitos de cada lugar.

La compañía fabrica y vende los productos de 400 marcas en todo el mundo y cada día dos mil millones de personas usan estos productos. Su portafolio de productos se divide en cuatro categorías: Cuidado Personal, Alimentos, Bebidas y Cuidado del Hogar. Entre sus marcas, 13 tienen unas ventas de más de 1.000 millones de euros cada una, constituyendo más del 54% de su negocio.

Imagen 4. 1: Principales marcas de Unilever



Fuente: Unilever, 2014.

4.2.1 Unilever y la sostenibilidad

Unilever cuenta entre sus objetivos con doblar las ventas a medio plazo y señalan que este crecimiento conllevará la creación de empleos e ingresos para todos sus stakeholders: sus empleados, proveedores, clientes e inversores. Sin embargo esta compañía afirma que el crecimiento a cualquier precio no es viable y consideran que hay que desarrollar nuevas formas de hacer negocio que permitan aumentar los beneficios de las actividades de Unilever en la sociedad, a la vez que se reduzca el impacto medioambiental. Su propósito, por tanto, es ser una empresa sostenible y no cree que exista un conflicto entre sostenibilidad y crecimiento de beneficios.

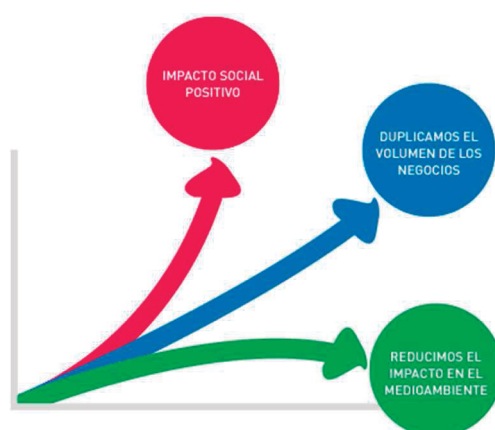
Según la empresa, su visión es crear un futuro mejor donde las personas puedan aumentar su calidad de vida sin incrementar el impacto ecológico. Su estrategia para ello es intensificar su impacto social al asegurar que los productos cumplan con las necesidades básicas de las personas, en cuanto a una nutrición equilibrada, una buena higiene, y la confianza que conlleva el tener la ropa y el pelo limpio y la piel cuidada.

Sin embargo, Unilever reconoce que para vivir de acuerdo con los recursos limitados de nuestro planeta, el impacto medioambiental no puede aumentar proporcionalmente al crecimiento del negocio. En esta línea afirma que está empezando a trabajar sus operaciones. Pretende reducir de forma significativa los gases de efecto invernadero y los residuos, así como el uso del agua en la fabricación de sus productos. Unilever afirma que cumplirá con los requisitos de las Naciones Unidas de disminuir los gases de efecto invernadero en un 50-85% respecto de los niveles del 2000 antes del 2050 para limitar el aumento de la temperatura global en no más de 2-2,4°C

(Naciones Unidas, 2015). Sin embargo, su impacto se extiende más allá de sus fábricas de producción, el suministro de materia prima y el uso que el consumidor hace de sus productos tienen un impacto mucho mayor.

En el año 2010, Unilever lanzó su Plan Unilever para una Vida Sostenible, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenible. Afirma que está diseñado para reducir el impacto en el ciclo de vida de sus productos, y que la innovación y la tecnología serán la clave para lograr estas disminuciones. Con este plan Unilever pretende alcanzar su objetivo de duplicar el tamaño de la compañía y alinearse con su visión de reducir el impacto medioambiental y aumentar el impacto social positivo.

Gráfico 4. 1: Visión de Unilever



Fuente: Unilever.sustainable living, 2015

Según Unilever, su Plan Para Una Vida Sostenible (USLP, por sus siglas en inglés) se traducirá en tres resultados significativos antes del año 2020:

1. Ayudará a más de mil millones de personas a mejorar sus hábitos en salud y bienestar.
2. Desvinculará su crecimiento asociado al impacto medioambiental al conseguir reducciones absolutas durante todo el ciclo de vida de los productos. Su propósito es reducir a la mitad el impacto medioambiental provocado por la fabricación y el uso de sus productos.

3. Mejorará la calidad de vida de cientos de miles de personas en su cadena de suministro.

Para llevar a cabo estos compromisos señala que será necesario colaborar con sus stakeholders: gobiernos, ONGs, proveedores y otras organizaciones. De este modo considera que puede aprovechar las habilidades, capacidades y redes de las que la compañía carece.

El USLP se centra en tres ámbitos principales:

a) La salud y el bienestar

Unilever considera que este ámbito es el punto de partida, ya que de aquí provienen muchos de los beneficios proporcionados por sus marcas. Afirma que al ofrecer una buena nutrición y mejorar la higiene, sus productos tienen un impacto positivo en dos de las patologías más importantes a nivel mundial: las enfermedades cardiovasculares y la diarrea.

La compañía señala como ejemplo el lanzamiento en 2013 en mercados de Asia y África, su marca Lifebuoy, el jabón de manos que cambia de color. El color de la espuma de este jabón pasa de blanco a verde en 10 segundos, el tiempo que se estima que tarda la fórmula de Lifebuoy en actuar como protección contra el 99,9 % de los gérmenes. La campaña de la marca usó al famoso personaje de Marvel "Hulk" y en ella se muestran las manos de un niño que se convierten en las poderosas manos de Hulk para combatir los gérmenes mientras la espuma de Lifebuoy cambia de color. Unilever señala que la tecnología de este producto está ayudando a cambiar el hábito de lavarse las manos, así como a crecer más rápidamente, y estima que con las campañas para cambiar este hábito de aseo ha llegado a 183 millones de personas hasta ahora.

Otro de sus ejemplos es el filtro de agua para el hogar Pureit. Desde su lanzamiento en 2005, afirma que un total de 55 millones de personas han accedido a agua potable mediante este dispositivo, y aspira a que 500 millones de personas puedan acceder a agua potable de forma asequible para el año 2020.

b) El medio ambiente

En materia de medio ambiente la compañía se centra en los gases de efecto invernadero, el agua, los residuos y la agricultura sostenible.

- **Los gases de efecto invernadero**

Muchos de sus productos – el jabón, el champú, el detergente para la ropa – se utilizan con agua caliente, lo que los convierte en productos de gran consumo energético. Para el 2020 su objetivo global es reducir a la mitad el impacto de los gases de efecto invernadero durante todo el ciclo de vida de sus productos, es decir, desde el abastecimiento de la materia prima hasta el consumo del producto y su eliminación.

Según Unilever, para el año 2020 las emisiones de CO₂ procedentes de su red logística global estarán equiparadas o por debajo de los niveles de 2010, a pesar del significativo aumento de volumen. Esto representará una mejora de la eficiencia de las emisiones de CO₂ del 40 %. Este objetivo se logrará mediante la reducción del kilometraje de sus camiones, utilizando vehículos de baja emisión, empleando medios de transporte alternativos, tales como el tren o el barco, y mejorando la gestión energética de sus almacenes.

También se está invirtiendo en sistemas avanzados de videoconferencia que facilitan las comunicaciones a la vez que ayudan a reducir los desplazamientos de los empleados. A finales de 2012, esta red abarcaba 54 países.

- **El agua**

El objetivo de Unilever en este ámbito es reducir a la mitad el agua necesaria para el uso de sus productos antes del año 2020. Su plan de acción se centra en reducir el consumo de agua en la agricultura, en el proceso de la colada, en la limpieza de la piel y el pelo y en los procesos de fabricación. La compañía tiene como objetivo desarrollar planes integrales con sus socios y proveedores para disminuir su utilización en los cultivos de países con escasez de agua.

- **Los residuos**

Unilever compra dos millones de toneladas de embalaje cada año. La compañía señala que sus equipos de fabricación ya han superado su objetivo para 2020, que era reducir los desechos en un 66 % por tonelada de producción desde 2008.

Otro de sus objetivos en este ámbito es que todas las fábricas nuevas construidas deben generar menos de la mitad de los residuos que los reflejados en sus cifras de partida de 2008.

- **La agricultura sostenible**

La mitad de la materia prima de Unilever es de origen agrícola y forestal.

c) Calidad de vida

En este ámbito, la atención de Unilever se centra en las zonas del mundo en vías de desarrollo, donde la compañía señala que emplea a cientos de miles de pequeños agricultores y distribuidores.

El USLP establece unos objetivos claros y cuantificables en cada área y la fecha límite para el cumplimiento de la mayoría de ellos es el año 2020. Desde que se lanzó, en 2010, Unilever señala que se han obtenido más beneficios al compartir prácticas recomendadas en sedes y regiones, lo que está acelerando el proceso.

4.2.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: comunicados de sostenibilidad

En marzo de 2015, se contactó con el director de marketing de Unilever España y se le solicitó la información publicada por la empresa en temas de sostenibilidad. El directivo nos envió el último informe al respecto de la compañía, publicado en el 2014 aunque su información es a cierre del 2013, y también nos remitió al apartado de Sustainable Living de la web corporativa.

A diferencia de las otras empresas analizadas, toda la información de los reportes de Unilever se refiere a nivel global. No hay informes de sostenibilidad por país y por tanto la Tabla 4.1 incluye las estrategias de marketing sostenible a nivel global. Dado que el objeto de estudio de este trabajo de campo son las estrategias de marketing sostenible en España, esta información se obtendrá posteriormente con la entrevista al director de marketing.

Tabla 4. 1: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever (información del informe anual de sostenibilidad y de la web corporativa)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Knorr Sustainability Partnership	Ingredientes obtenidos de manera sostenible			En los envases de productos Knorr	Ayudar a los consumidores a decidirse por ingredientes obtenidos de manera sostenible	Integrar la sostenibilidad en sus marcas
Reducción de materiales de los envases y la materia prima	Reducción de materiales de envases de producto			Web corporativa		Reducir residuos de sus productos
Reducción de emisiones de gases efecto invernadero producidas por el lavado de ropa	Concentración de los detergentes líquidos y compactación de los detergentes en polvo			Campaña "I prefer 30°". Comunicación en envases de sus productos.	Recomendación a los consumidores para que laven a menor temperatura y con las dosis de detergente correctas	Reducción de gases efecto invernadero
Reducción del consumo de agua	Reformulación de productos para que necesiten menos consumo de agua		Educar a proveedores a hacer menor uso del agua	Comunicado en envase de producto y en web corporativa	Educar a consumidores a hacer menor uso del agua	Reducción del consumo de agua
Reducción de residuos	Diseños de envases eficientes y con materiales innovadores		Reducir envases y peso	Web corporativa		Reducción de residuos y envases

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Reciclaje y reutilización de envases	Envases reciclables y reutilizables			Web corporativa y campaña consumidor con nuevos productos	Facilitar al consumidor las tareas de reciclaje	Incrementar reciclaje de sus productos
Abastecimiento sostenible	Materias primas obtenidas de manera sostenible			Web corporativa y campaña consumidor con nuevos productos	Informar al consumidor sobre el origen de las materias primas	Obtener materias primas de forma sostenible
“La Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios”				“Más alimento, menos desperdicio” y Web corporativa	Educar al consumidor en la reducción de desperdicios alimentarios	Reducción de residuos

Fuente: Elaboración propia.

El concepto de sostenibilidad que Unilever adopta y que se refleja en su USLP incluye, tal y como se ha mencionado anteriormente, tres ámbitos principales de acción: la salud y el bienestar, el medio ambiente y la mejora de la calidad de vida. Sin embargo, el concepto de sostenibilidad de este trabajo se basa en la definición del Informe Brundtland: “*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (World Commission on Environment and Development, 1987). Por lo tanto, en este trabajo no se incluirán como estrategias de marketing sostenible las que forman parte de la salud y el bienestar y algunas de la mejora de la calidad de vida, sino sólo aquellas que se ciñen a la definición de sostenibilidad adoptada.

El Plan Unilever para una Vida Sostenible es el plan que la compañía está implementando para lograr un crecimiento sostenible. Según Unilever, las marcas que están integrando el concepto de sostenibilidad están teniendo éxito y están aportando un impulso positivo a su negocio. En una investigación realizada por Unilever en 11 países se ha descubierto que tres cuartos de los consumidores probablemente comprarían un producto si supieran que ha sido elaborado con ingredientes abastecidos de manera sostenible.

En 2010, Knorr, la marca más importante de Unilever, inicia su proyecto **Knorr Sustainability Partnership** (Programa de Agricultura Sostenible), con el objetivo de apoyar a sus proveedores y agricultores para asegurar la procedencia sostenible de todos los ingredientes destinados a los productos Knorr. Esta colaboración, basada en donaciones económicas, facilita la compra de las herramientas necesarias y la formación en técnicas sostenibles.

Para informar a los consumidores sobre las estrategias sostenibles utilizadas por sus proveedores, Knorr plasma en sus productos su sello de “Agricultura Sostenible” garantizando así la procedencia sostenible de las hortalizas utilizadas y ayudando a los consumidores a decidirse por ingredientes abastecidos de manera sostenible. El objetivo de Knorr para 2020 es que el 100% de sus ingredientes provenga del cultivo sostenible.

Imagen 4. 2: Sello de “Agricultura Sostenible de Knorr”



Fuente: InfoHoreca, 2014.

Desde 2008, Unilever ha ahorrado 200 millones de euros al **reducir los materiales de los envases y la materia prima y los residuos** producidos, ya que al disminuir los desechos en energía, materia prima y fabricación, se crean eficiencias y se reducen costes, lo que permite mejorar los márgenes de beneficio. A finales del 2013, el 75 % de sus fábricas ya no enviaba residuos no tóxicos al vertedero, esto representa un total de 186 fábricas en 38 países. Se ha logrado esta escala y velocidad de reducción al hacer que las sedes sean más conscientes de sus canales de residuos y al identificar oportunidades para eliminar y reducir los desechos en origen. Además, han compartido su experiencia con los proveedores de tratamiento de residuos para encontrar nuevas oportunidades de reducción, siempre que sea posible.

El impacto de los **gases de efecto invernadero** generados por el uso del consumidor de sus productos ha aumentado en aproximadamente un 5% desde 2010. El compromiso de Unilever es reducir dicho impacto a la mitad para el año 2020 y señala que se ha realizado un gran progreso en las áreas que controla directamente. Por ejemplo, se han reducido las emisiones asociadas con sus operaciones de fabricación: desde 2008 se ha reducido el CO₂ en un 32 % por tonelada de producción. En comparación con el año 1995, esto representa una reducción del 62% en términos absolutos. Pero desde 2010, el impacto medioambiental total de sus productos, incluido el uso que los consumidores hacen de ellos ha aumentado en un 5 %.

Unilever sigue buscando formas de reducir el impacto medioambiental de su portafolio total. Dos tercios del impacto de los gases de efecto invernadero de su cadena de valor se encuentran en el uso de los consumidores, principalmente el uso de agua caliente para duchas y baños, ámbito sobre el cual resulta más difícil ejercer influencia. Los factores externos, tales como la eliminación de las emisiones de carbono de las redes de suministro de energía y un sistema eficaz de tarificación del carbono, desempeñarán un papel clave en la reducción de las emisiones, así como en las innovaciones de los productos y en el cambio de hábito de los consumidores.

Un área donde se puede marcar una diferencia importante en cuanto al cambio climático y en donde se centrarán los esfuerzos es en trabajar para eliminar la deforestación. Este es un ámbito en el que se puede ayudar a que esta industria cambie de manera transformacional y logre un impacto real en los gases de efecto invernadero globales.

Para el año 2020, las emisiones de CO₂ procedentes del consumo de electricidad de sus fábricas estarán equiparadas o por debajo de los niveles de 2008, a pesar del significativo aumento del volumen de producción. Esto representa una reducción de aproximadamente el 40 % por tonelada de producción. Asimismo se duplicará el uso de energías renovables en sus procesos, llegando a representar el 40 % de su consumo total de electricidad.

El objetivo de Unilever para el año 2020 es que 400 millones de sus consumidores compren productos que ayuden a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en su higiene diaria.

La disminución del impacto de los gases generados por los procesos de lavado de ropa se lleva a cabo mediante la **concentración de los detergentes líquidos y la compactación de los detergentes en polvo**. En Europa, Unilever colabora en la campaña de la Asociación Internacional de Jabones, Detergentes y Productos de Mantenimiento (AISE, por sus siglas en inglés) **"I prefer 30°"** (Prefiero 30°). En ella se recomienda a los consumidores que laven a menor temperatura y con las dosis de detergente correctas. En los envases se comunican los beneficios del lavado a baja temperatura. Para el año 2020, el objetivo es que el 70 % de los lavados a máquina sigan dichas recomendaciones. Actualmente se ha reformulado más del 95 %, en

volumen, de los detergentes en polvo de los que Unilever dispone en sus 14 países principales, lo que ha permitido lograr una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero del 15 %.

Según la compañía, el impacto en cuanto al consumo de agua por consumidor se ha reducido en aproximadamente un 15% desde 2010. El compromiso de la empresa es reducir a la mitad el gasto de agua asociado con la utilización de sus productos por parte del consumidor para el 2020. En sus operaciones, la extracción de agua se redujo un 29 % por tonelada de producción desde 2008 y un 74 % en términos absolutos desde 1995. No obstante, el mayor impacto tiene que ver con el agua utilizada por los consumidores, sobre lo cual se tiene menos control. La prioridad de Unilever es desarrollar innovaciones y campañas dirigidas a los consumidores. Trabajar en conjunto con otras organizaciones para crear soluciones más amplias que ayuden a los consumidores urbanos de bajos recursos en los países en desarrollo para mejorar su acceso al agua.

Las principales acciones que lleva a cabo Unilever para **disminuir el consumo de agua** son:

- Reducir su uso en los procesos de fabricación: la empresa tiene como objetivo que en 2020 los niveles de extracción de agua por parte de su red global de fábricas sean iguales o inferiores a los de 2008, a pesar de registrar volúmenes de fabricación significativamente más altos. Esto representa una reducción de aproximadamente el 78 % por tonelada de producción y un 65% de reducción absoluta desde 1995. Esta acción se centrará, sobre todo, en los centros de producción situados en lugares con escasez de agua. Asimismo, todas las fábricas nuevas construidas tienen como objetivo extraer menos de la mitad del volumen de agua que las ya existentes.
- Se va a reducir el agua necesaria para el proceso de lavado de ropa mediante la generalización del acceso a productos de fácil enjuague cuya disponibilidad se prevé para 50 millones de hogares en países con escasez de agua para el año 2020.
- Unilever pretende ayudar a disminuir el consumo de agua en la higiene diaria de 200 millones de consumidores para finales del 2015 y de 400

millones de consumidores para el año 2020. Dicha reducción se hará a través de los productos y herramientas diseñados por la empresa que les permitan un menor gasto al lavarse o ducharse.

Respecto a la **reducción de residuos**, en 2013, se desecharon aproximadamente 97.000 toneladas menos que en 2008. Esto representa una disminución de aproximadamente el 66 % por tonelada de producción. El compromiso de la compañía es bajar a la mitad los residuos asociados con el consumo de sus productos para el año 2020. Al hablar de residuos, tienen en cuenta tanto el embalaje como el producto restante que no se ha reutilizado, reciclado o recuperado.

La empresa compra más de 2,4 millones de toneladas de envases por año. Para conseguir su objetivo de disminuir la cantidad de residuos, afirman enfocarse en todo el ciclo de vida del producto, llevando a cabo acciones que permitan la reducción, la reutilización y el reciclaje de los materiales de embalaje. Están decididos a reducir la cantidad total de materiales que se usan y además quieren promover que estos materiales se vuelvan a utilizar o se reciclen.

Dicha reducción viene principalmente del diseño de envases más eficientes y del uso innovador de materiales, así como la eliminación de marcas de salsas con gran impacto en los desechos. Se han implementado tecnologías nuevas para que los envases sean más livianos y técnicas de vanguardia para optimizar el uso de materiales a través de cientos de diseños diferentes. Además, se trabaja de manera conjunta con otras empresas para estimular las infraestructuras de reciclaje, en especial para materiales que son importantes pero que son más difíciles de reciclar o de volver a usar, por ejemplo, los *sachets* en países desarrollados o el aluminio en aerosoles. Ejemplos concretos de esta política los vemos en el nuevo diseño de la botella para el producto de gel Suave. Este nuevo diseño ahorró el equivalente a 15 millones de botellas de plásticos cada año. También ahora los sistemas roll-on de los desodorantes Rexona y Dove utilizan un 15% menos de plástico.

Para el año 2020, se va a reducir a una tercera parte el peso de los envases que Unilever utiliza mediante el uso de materiales ligeros, la optimización del diseño de los mismos y de las estructuras, el desarrollo de versiones concentradas de producto y la eliminación de envases no necesarios. En 2013

la compañía consiguió una reducción estimada del 11 % en comparación con 2010 gracias al uso de materiales más ligeros combinados con la optimización y la compresión del diseño de los mismos.

En 2013, las tasas de **reciclaje y recuperación de envases** aumentaron en un 7 % en los 14 países principales con respecto al índice de recuperación y reciclaje medio de 2010. Actualmente mediante el trabajo conjunto con la industria, los gobiernos y las ONG, Unilever se ha propuesto aumentar las tasas de reciclaje y de recuperación en un 5 % para finales del año 2015 y en un 15 % para el año 2020 en sus 14 países principales. En algunos casos, esto implica duplicar o incluso triplicar las tasas de reciclaje existentes. El objetivo es hacer que sea más fácil que los consumidores reciclen sus envases mediante la utilización de materiales que se adapten mejor a las plantas de reciclado disponibles en sus países.

Para el año 2020, se quiere aumentar al máximo el contenido de material reciclado en sus envases ya que consideran que esto actuará como un catalizador para aumentar las tasas de reciclado, a tal efecto en 2013, se incorporaron un total de 3.204 toneladas de materiales reciclados post-consumo a sus envases de plástico rígido.

Unilever va a ofrecer recargas a los consumidores en su línea de productos de hogar y cuidado personal para que sea posible reutilizar el envase original. En 2013, ampliaron parte de su portafolio y se introdujeron algunos envases que se pueden volver a utilizar en países como China, India, Sudáfrica, Brasil, Argentina y Reino Unido.

Respecto a la práctica del **Abastecimiento sostenible**, a finales del 2013 el 48 % de las materias primas del sector agrario fue suministrado de forma sostenible y para el año 2020 quieren que el 100% de sus fuentes de materias primas agrícolas lo sean.

Las decisiones que Unilever toma respecto de quiénes le abastecen y de qué manera, pueden tener un impacto significativo sobre los recursos mundiales y el cambio climático. Además, tienen un impacto social que afecta a la vida de sus agricultores y sus familias, especialmente las mujeres y los jóvenes. Según la empresa, al aprovisionarse de manera sostenible puede proteger los

recursos que escasean, garantizar que la deforestación, el uso de la tierra y los problemas sociales y de la comunidad se gestionen de manera responsable y garantizar la seguridad de suministros para su empresa a la vez que reducen gastos. Por lo tanto Unilever afirma que dicho abastecimiento sostenible puede producir beneficios para su negocio.

Este objetivo de aprovisionamiento sostenible está siguiendo un proceso, ya que la compañía se ha centrado primero en sus 10 materias primas agrícolas que representan sobre un 70% del volumen total: aceite de palma, papel y cartón, soja, azúcar, té, frutas y verduras, aceite de girasol, aceite de colza, productos lácteos y cacao. Actualmente todo el aceite de palma proviene de producción sostenible o de fuentes trazables y certificadas. Unilever comparte la información sobre el origen de los productos con sus consumidores, entre los cuales existe una necesidad y tendencia emergentes de comprar bienes ecológicos y socialmente responsables. Algunos ejemplos son la certificación Rainforest Alliance de las marcas de té Lipton y el logotipo de la Asociación para la Sostenibilidad de Knorr en los envases. A finales de 2013, el 83 % de sus bolsitas de té Lipton contenía una proporción de té Rainforest Alliance Certified™ y, en general, el 53 % del té comprado para todas sus marcas se obtuvo de granjas certificadas por dicha entidad. Su objetivo para 2015 es que el té en todas las bolsitas de Lipton tenga su garantía y para el año 2020, el 100 %, incluyendo el té a granel, será de origen sostenible.

A finales de 2013, el 47% del total de cacao se abasteció de forma sostenible con la certificación y el objetivo es que para el año 2020 llegue al 100%. La marca Magnum es una de las más avanzadas en este aspecto, ya que en 2013 el 70% de su cacao fue abasteció de forma sostenible.

A finales de 2013, el 49 % del azúcar y el 23 % del aceite de girasol se abastecieron de forma sostenible y el objetivo para 2020 es ampliarlo a la totalidad de esos productos y del aceite de colza. Asimismo, el 62 % de su papel y cartón provino de bosques de tala sostenible certificados o de materiales reciclados. La previsión es incrementarlo al 75% en 2015 y al 100% en 2020. En cuanto al abastecimiento de sus trece verduras y hierbas principales y de sus frutas, debería ser 100% sostenible para finales de 2015. Finalmente, el 100% de los huevos utilizados en sus productos, incluidos los

helados Ben & Jerry’s y las mayonesas Hellmann’s, Amora y Calvé, deberían provenir de gallinas no enjauladas para 2020.

La última práctica de marketing señalada en la tabla es la “**Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios**”, documento que se puede descargar en la página web de Unilever España. Con ella, la compañía pretende que, a través de una serie de consejos, trucos e ideas, las personas disminuyan los desperdicios de comida en sus hogares. Esta guía se estructura en tres apartados diferenciados que corresponden a los momentos en los que tenemos oportunidad de ser más eficientes y, en consecuencia, de reducir la cantidad de residuos generados al cocinar en nuestros hogares: antes de cocinar, durante la elaboración de los platos y en la reutilización de los desperdicios alimentarios.

4.2.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 30 de marzo de 2015 se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) y Web of Science (WoS). Los resultados se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 2: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para Unilever

Base de datos	Unilever	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
WoS	x	x		x	1
	x		x	x	3
BSP	x	x		x	1
	x		x	x	0

Fuente: Elaboración propia.

Se descartan todos los artículos por los siguientes motivos: no tienen el foco en sostenibilidad en marketing sino en otros ámbitos como CSR o la cadena de suministro y están escritos en otros idiomas diferentes del inglés.

4.2.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Tras hacer un análisis de las comunicaciones sobre sostenibilidad que Unilever realiza en el punto de venta, se han encontrado los siguientes elementos:

- En los envases de los detergentes figura el sello de la iniciativa para una limpieza sostenible, que es iniciativa de AISE así como la página web www.cleanright.eu, en la que se ofrece al consumidor, entre otras informaciones, datos importantes sobre la sostenibilidad en el uso de dichos productos.
- En la botella de detergente líquido Skip. Se observa el símbolo por el que se recomienda el uso de una temperatura de 30°. Además, la marca ofrece instrucciones sobre las dosis más adecuadas que permiten maximizar la eficiencia y conseguir un ahorro energético.
- En uno de los establecimientos visitados se estaba promocionando en expositores instalados a tal efecto Skip Ultimate. El formato de sus envases permite ser reutilizado, pudiendo adquirirse el producto en bolsa de plástico, lo que supone menos coste en embalaje y menos espacio para el transporte.
- En el lateral de la caja de Skip polvo han colocado una serie de consejos para el ahorro de agua, energía, CO₂ y dinero. En el anverso, y en un tamaño que atrae la atención, se explican los motivos medioambientales por los que el producto es más concentrado. Finalmente, para una adecuada utilización, a fin de ahorrar recursos y reducir el nivel de desechos, Skip presenta una completa información sobre las dosis más eficientes y un mapa que indica la dureza del agua en los distintos territorios.
- En lo que concierne a Knorr, se ha tomado como ejemplo de comunicación el envase de su salsa “Patatas Gajo & Salsa Yogur” en el que, de forma destacada, se hace mención del “Programa de Agricultura Sostenible Knorr” y se reseña una breve descripción del mismo, remitiendo al consumidor a su página web para más información al respecto.

- En la categoría de caldos, en uno de los laterales del brick se aprecia que, además, aparece la certificación de la FSC que garantiza que el cartón procede de fuentes responsables, mientras que en el lado opuesto se recomienda al comprador el reciclaje del envase tras el consumo del producto.

- Dentro del plan de reciclaje y de reducción de materiales en los envases, El champú Timotei ofrece una botella con dosificador que permite ser rellenada, pudiendo adquirirse el producto en bolsas en las que se indica en lugar destacado una reducción del 67% del uso de plástico. Al mismo tiempo, en el reverso del recipiente rellenable se hace constar que en su composición hay un 25% de plástico reciclado; que el envase es totalmente reciclable y que en total se emplea un 9% menos de plástico.

- En la categoría de té, Lipton ofrece información sobre dos tipos de certificación diferente: la de la Asociación para la Sostenibilidad Forestal, PEFC y la de Rain Forest Alliance, junto a esta última se añade un texto en inglés describiendo la finalidad de la misma.

Las imágenes correspondientes a toda esta información se pueden encontrar en el Anexo 8.

Tabla 4. 3: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever (información del informe anual de sostenibilidad, de la web corporativa y de la visita a puntos de venta)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Knorr Sustainability Partnership	Ingredientes obtenidos de manera sostenible			En los envases de productos Knorr	Ayudar a los consumidores a decidirse por ingredientes obtenidos de manera sostenible	Integrar la sostenibilidad en sus marcas
Reducción de materiales de los envases y la materia prima	Reducción de materiales de envases de producto			Comunicación en packaging. Web corporativa		Reducir residuos de sus productos
Reducción de emisiones de gases efecto invernadero producidas por el lavado de ropa	Concentración de los detergentes líquidos y compactación de los detergentes en polvo			Campaña “¡prefer 30°”. Comunicación en envases de sus productos.	Recomendación a los consumidores para que laven a menor temperatura y con las dosis de detergente correctas	Reducción de gases efecto invernadero
Reducción del consumo de agua	Reformulación de productos para que necesiten menos consumo de agua		Educar a proveedores a hacer menor uso del agua	Comunicado en envase de producto y en web corporativa	Educar a consumidores a hacer menor uso del agua	Reducción del consumo de agua
Reducción de residuos	Diseños de envases eficientes y con materiales innovadores		Reducir envases y peso	Web corporativa		Reducción de residuos y envases

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Reciclaje y reutilización de envases	Envases reciclables y reutilizables			Comunicación en packaging. Web corporativa y campaña consumidor con nuevos productos	Facilitar al consumidor las tareas de reciclaje	Incrementar reciclaje de sus productos
Abastecimiento sostenible	Materias primas obtenidas de manera sostenible. Adhesión a la iniciativa voluntaria AISE. Certificación FSC que garantiza origen sostenible del cartón. Sello PEFC de la Asociación para la Sostenibilidad Forestal. Certificación Rain Forest Alliance			Comunicación en packaging. Web corporativa y campaña consumidor con nuevos productos	Informar al consumidor sobre el origen de las materias primas	Obtener materias primas de forma sostenible
“La Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios”				“Más alimento, menos desperdicio” y Web corporativa	Educar al consumidor en la reducción de desperdicios alimentarios	Reducción de residuos

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Se envía la tabla del apartado anterior al responsable de marketing de Unilever para que revise la exactitud de los datos y para que pueda aportar información adicional en la entrevista que se mantiene el 29 de abril de 2015 con él mismo y con la responsable de comunicación y relaciones públicas.

A continuación se presenta la Tabla 4.4, que contiene la información de la anterior y que se completa en color rojo con los datos aportados por los entrevistados.

Tabla 4. 4: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Unilever (información del informe anual de sostenibilidad, de la web corporativa, de la visita a puntos de venta y de la entrevista)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Knorr Sustainability Partnership	Ingredientes obtenidos de manera sostenible. Cumplimiento de once indicadores. Ayuda económica y formación en sostenibilidad a agricultores			En los envases de productos Knorr. Anuncios en televisión	Ayudar a los consumidores a decidirse por ingredientes obtenidos de manera sostenible	Integrar la sostenibilidad en sus marcas
Reducción de materiales de los envases y la materia prima	Reducción de materiales de envases de producto. Limitaciones de <i>headspace</i>			Comunicación en <i>packaging</i> . Web corporativa		Reducir residuos de sus productos. No engañar al consumidor. No transportar aire.
Reducción de emisiones de gases efecto invernadero producidas por el lavado de ropa	Concentración de los detergentes líquidos y compactación de los detergentes en polvo			Campaña “I prefer 30°”. Comunicación en envases de sus productos. Campañas en punto de venta (Skip). Comunicación en redes sociales	Recomendación a los consumidores para que laven a menor temperatura y con las dosis de detergente correctas	Reducción de gases efecto invernadero
Reducción del consumo de agua	Reformulación de productos para que necesiten menos consumo de agua		Educar a proveedores a hacer menor uso del agua	Comunicado en envase de producto y en web corporativa	Educar a consumidores a hacer menor uso del agua	Reducción del consumo de agua

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Reducción de residuos	Diseños de envases eficientes y con materiales innovadores. Prohibición fabricación materiales contaminantes (Plan Unilever para una Vida Sostenible) . Diseño envases más pequeños	Reducción del precio	Reducir envases y peso. Hacer envases más pequeños	Web corporativa. Comunicación en prensa		Reducción de residuos y envases. Abaratamiento del coste
Reciclaje y reutilización de envases	Envases reciclables y reutilizables			Comunicación en <i>packaging</i> . Web corporativa y campaña consumidor con nuevos productos	Facilitar al consumidor las tareas de reciclaje	Incrementar reciclaje de sus productos
Abastecimiento sostenible	Materias primas obtenidas de manera sostenible. Adhesión a la iniciativa voluntaria AISE. Certificación FSC que garantiza origen sostenible del cartón. Sello PEFC de la Asociación para la Sostenibilidad Forestal. Certificación Rain Forest Alliance			Comunicación en <i>packaging</i> . Web corporativa y campaña consumidor con nuevos productos	Informar al consumidor sobre el origen de las materias primas	Obtener materias primas de forma sostenible

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
“La Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios”				“Más alimento, menos desperdicio” y Web corporativa. Campaña de comunicación a distribuidores. Showcookings en punto de venta. Prensa y televisión	Educación al consumidor en la reducción de desperdicios alimentarios. Enseñar al consumidor a reutilizar alimentos	Reducción de residuos

Fuente: Elaboración propia.

El responsable de marketing inicia la entrevista ampliando la información referente al programa de sostenibilidad de Knorr, “Knorr Sustainability Partnership”. En dicho proyecto se ha fijado como objetivo inicial el abastecimiento de todos los ingredientes posibles de manera sostenible, empezando por los productos agrícolas, para seguir después con los de origen animal. Para ello, en lugar de utilizar un organismo certificador externo, la marca ha diseñado sus propios criterios en cuanto a sostenibilidad y ha creado un sello propio. Han elaborado once indicadores entre los que se encontraban el uso racional del agua y de los pesticidas, garantizar la biodiversidad, los salarios y la calidad de vida, formar a los agricultores o asegurar la rotación de los campos, entre otras cuestiones. Esta práctica, que la propia marca ha creado, se desarrolla a través de un organismo que tiene la estructura de una fundación y que se ocupa de la formación de agricultores en temas de sostenibilidad, y de aportar ayudas económicas, en caso necesario para que éstos adapten su agricultura a los requisitos marcados por la empresa en el ámbito que nos ocupa.

Esta especial atención que se concede a Knorr en el marco de la sostenibilidad se aprecia también en el campo de la comunicación, ya que es la única marca de la firma en la que se hace mención al tema en un anuncio de televisión de Crema de Verduras Mediterráneas. Para otros productos alimentarios, tales como las margarinas y las salsas frías, cuyo principal componente es el aceite de palma, girasol y soja, se recurre a organismos internacionales de certificación, como Rainforest Alliance, que aseguran que el producto proviene de una agricultura sostenible. La procedencia sostenible de los ingredientes de los helados se certifica del mismo modo.

Al plantearles a los directivos la cuestión de la reducción de materiales de los envases y la materia prima nos mencionan las limitaciones que se establecen del *headspace* (espacio vacío que queda en los recipientes). La motivación para ello es doble, no transportar aire y no engañar al consumidor sobre el volumen adquirido.

En cuanto a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero producidas por el lavado de la ropa, comentan que ellos se ocupan de planificar y reducir las emisiones de CO₂ en sus procesos de fabricación y en toda la *supply chain*. Pero la mayor cantidad de gases invernadero se produce

en el uso que el consumidor final hace del producto. A este respecto, y además de lo que ya se había indicado en la tabla, los entrevistados añaden que la compañía ha realizado también campañas en los puntos de venta en marcas como Skip. Por otra parte, afirman que también se ha comunicado en redes sociales.

Aportan también datos adicionales en lo referente a la reducción de residuos. A partir del Plan de Unilever para una Vida Sostenible, se han producido importantes cambios, eliminándose gran cantidad de elementos innecesarios en los *packagings* y prohibiéndose la fabricación con ciertos materiales contaminantes. Señalan que también se redujo el tamaño de los *packagings*. Si bien esta reducción se hizo por motivos económicos y como consecuencia de la crisis, con el fin de abaratar costes y no aumentar los precios, el efecto colateral que tuvo fue una disminución de la cantidad de residuos. Esta práctica se difundió también en prensa.

Sobre la “Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios”, la empresa pretende enseñar al consumidor a reutilizar alimentos, para ello, se han hecho campañas de comunicación a los distribuidores, no al consumidor final. También se han organizado *showcookings* en punto de venta. Alguno de ellos ha tenido importante repercusión en prensa por haber contado con la presencia del programa España Directo. El objetivo de esta acción es enseñar al consumidor a reutilizar alimentos.

Para terminar, entre las motivaciones los directivos manifiesta que se trata de una iniciativa de la dirección, que ha marcado como objetivo duplicar el tamaño del negocio pero de forma sostenible. Lo conciben como una manera de hacer negocios y no como una estrategia de marketing. Es parte de su ADN e insisten en esta concepción, asegurando que afecta a todos los aspectos de la compañía: “Cualquier empleado, cualquier función tiene que aportar y tiene que vivir la sostenibilidad y tiene que entender que este negocio es sostenible y de aquí en 20 años este negocio seguirá vivo.”

4.3 HENKEL IBÉRICA, S.A.

Henkel es una multinacional alemana de gran consumo fundada en 1876, la compañía tiene su sede central en Düsseldorf, Alemania. Cuenta con una plantilla de cerca de 50.000 personas de más de 120 nacionalidades y participa en más de 2.400 proyectos sociales. Se instaló en España en 1961 tras comprar la sociedad española Gota de Ámbar, S.A., y en 1970 entró en el mercado portugués. Henkel Ibérica tiene sus oficinas centrales en Barcelona y en toda la empresa trabajan cerca de 1.000 personas.

Opera en el mundo con marcas líderes en tres unidades de negocio: Detergentes y Cuidado del Hogar, Cosmética y Cuidado Personal, y Adhesivos, Selladores y Recubrimientos Especiales. En 2014 sus ventas ascendieron a 16,4 mil millones de euros. El 59% de esta cifra fue generada por sus 10 marcas principales, con Loctite, Persil y Schwarzkopf a la cabeza, proporcionando alrededor de 5 mil millones euros. Entre el resto de marcas se pueden citar Pritt, Loctite, Dixan, WIP Express, Estrella, Tenn, Fa, Diadermine, Licor del Polo o Gliss. En 2014 la compañía tuvo unas ventas de aproximadamente 500 millones de euros.

Imagen 4. 3: Las tres marcas líderes de Henkel



Fuente: Henkel at a Glance, página web de Henkel (2014)

El grupo cuenta actualmente con proveedores y otros socios comerciales de más de 130 países distintos. Más del 70% del volumen de sus compras proviene de países que pertenecen a la OCDE.

4.3.1 Henkel y la sostenibilidad

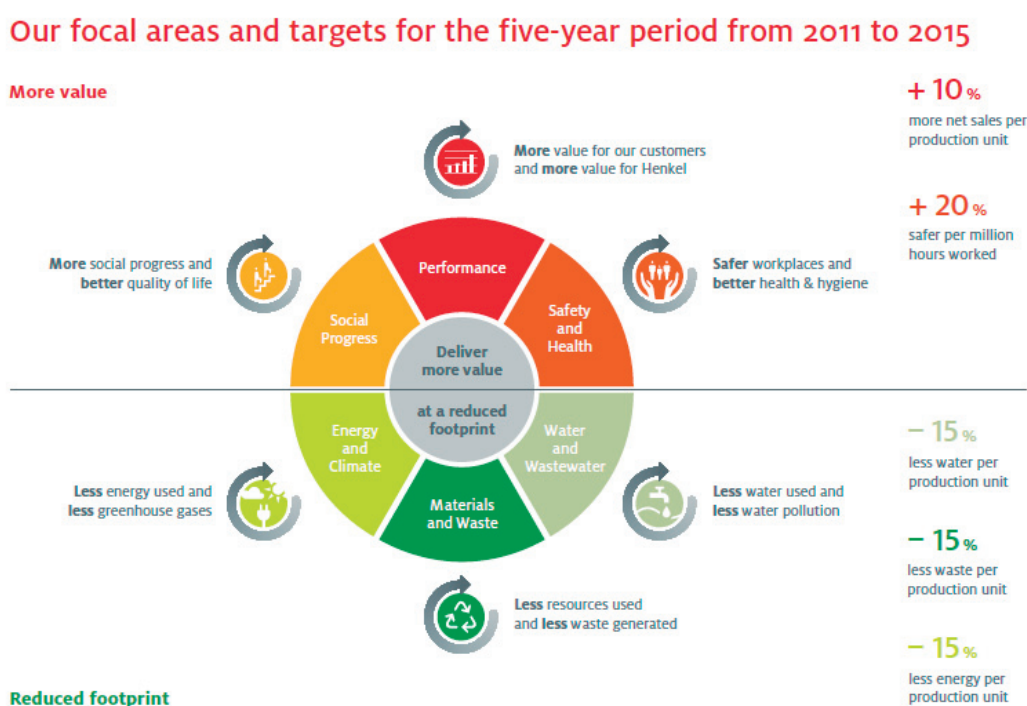
Henkel afirma que su compromiso de ser líder en sostenibilidad está fuertemente arraigado en sus valores y forma parte de su cultura corporativa. Su estrategia en sostenibilidad se basa en la Visión 2050 del World Business Council for Sustainable Development (2010): "En 2050, unos 9.000 millones de personas disfrutarán de un nivel de vida aceptable, acorde con los límites del planeta". Para la compañía, esto se traduce en crear más valor para sus clientes, sus consumidores, las comunidades en las que operan y para la propia empresa, reduciendo su huella medioambiental. Para lograrlo, consideran que se necesitan innovaciones, productos y tecnologías que puedan incrementar la calidad de vida, así como un uso menor de materias primas.

La definición que la compañía hace de su estrategia de sostenibilidad es "alcanzar más con menos". Se trata de una estrategia a largo plazo que fija para 2030 el siguiente objetivo: que para entonces, todos los productos y procesos de Henkel sean tres veces más eficientes que los actuales. Es decir, quieren triplicar el valor que crean sin incrementar la huella medioambiental de sus operaciones, productos y servicios. Denominan a esta meta de convertirse en tres veces más eficiente como "**Factor 3**".

Además de este objetivo a 20 años vista, la multinacional ha establecido también una serie de metas intermedias para finales del año 2015 (ver Gráfico 4.2). La compañía centra su actividad a lo largo de la cadena de valor en seis áreas troncales que reflejan los desafíos del desarrollo sostenible y su relación con sus operaciones: progreso social, resultados, seguridad y salud, energía y clima, materiales y residuos, y agua y aguas residuales. Además, estas áreas se han dividido en dos dimensiones: "más valor" y "reducción de huella", con el fin de establecer de forma más eficaz su estrategia y alcanzar sus fines.

Para alcanzar con éxito sus objetivos, Henkel ha definido tres estrategias principales: que sus productos ofrezcan más valor con una huella ecológica reducida, que sus socios sean clave a la hora de impulsar la sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor y que las personas que forman parte de la compañía marquen la diferencia con su compromiso, habilidades y conocimiento.

Gráfico 4. 2: Resumen de los objetivos de Henkel en sus principales áreas desde 2011 a 2015



Fuente: Página web Henkel, 2014.

En 2013, publicó un Código de Sostenibilidad Corporativa, que está disponible en su página web, en el que la compañía reconoce la necesidad de armonizar los objetivos económicos, ecológicos y sociales y señala que los productos y tecnologías de la compañía están diseñados para aportar valor a la sociedad y para apoyar continuamente el desarrollo sostenible en todos los países en los que operan.

Basándose en esta premisa, la empresa afirma llevar a cabo un diálogo continuo y abierto con todos los grupos sociales en relación a sus logros

pasados y a las prioridades futuras. Además, también señala que su política, basada en la ética empresarial y en el cumplimiento de las disposiciones legales, está inseparablemente unida al respeto por los derechos humanos, las costumbres, tradiciones y valores sociales de los países en los que operan.

La compañía ha firmado la “Carta de las empresas para un desarrollo sostenible. Principios para la gestión ambiental”, documento elaborado por la Cámara de Comercio Internacional en 1990 y que está diseñado para ofrecer un marco práctico, incluyendo instrumentos para empresas de todos los sectores y lugares geográficos, para ayudar a las mismas a desarrollar su propia estrategia de sostenibilidad empresarial. En 2003 se unió al Global Compact de Naciones Unidas, una iniciativa mundial que recoge un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y estrategias de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible. Asimismo, en 1995 se unió a “Responsible Care”, una iniciativa global y voluntaria de la industria química cuyo objetivo es lograr que las empresas adheridas a este Programa mejoren continuamente la seguridad, la protección de la salud y del medio ambiente en el desarrollo de sus actividades, de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible.

En relación a los recursos humanos, Henkel considera que el hecho de que sus empleados tengan conocimiento de lo que la compañía pretende alcanzar a medio-largo plazo es esencial para su éxito. Por ello afirman haberse centrado en construir una buena comunicación e integrar en sus cursos internos de formación temas relacionados con la sostenibilidad. Adicionalmente, cerca de 1.500 de sus empleados han sido calificados como “embajadores de la sostenibilidad”, cuya función es transmitir este conocimiento a sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes y estudiantes, y orientarlos hacia la sostenibilidad.

En cuanto a sus socios comerciales, la compañía declara que espera que tengan un comportamiento acorde a los requerimientos de sostenibilidad de la compañía. El cumplimiento del código de conducta de la Asociación Alemana de Gestión de Material, Compras y Logística es obligatorio para todos sus proveedores.

Henkel afirma que la planificación logística es muy importante para la empresa, que trabaja para disminuir el volumen de sus productos y de ese modo reducir el transporte así como el impacto medioambiental que suponen tantas emisiones de CO₂. Esto se aplica especialmente a los detergentes y a los limpiadores de hogar, cosméticos y adhesivos. La ubicación de los almacenes también minimiza la distancia entre las fábricas y los consumidores, acortando así el recorrido del transporte. Por ejemplo, el área de cuidado de la belleza cambió el medio de transporte de una importante materia prima para productos de cabello de camión a tren en su planta de Wassertrüdingen, reduciendo la emisión de CO₂ en 270 toneladas métricas anuales. La empresa también coopera con socios minoristas y proveedores para incrementar el uso de la capacidad de los camiones y reducir así emisiones de CO₂.

La compañía alemana se ha fijado el objetivo de promover la prevención y la separación de residuos y el reciclaje de materiales valiosos. Por ejemplo, en 2013 la división de Detergentes y Cuidado del hogar inició un proyecto piloto llamado "Jemeco" para la recogida de los materiales de envasado en las plantas de producción y puntos de venta, siendo la primera compañía en hacerlo en Argelia. Además, se están utilizando materiales reciclados para producir nuevos envases. Para todo ello, la empresa trabaja en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente de Argelia, la Agencia de Gestión de Residuos, la Cámara de Comercio alemana-argelina, y una empresa de reciclaje.

Cada año, durante el Día Alemán de la Sostenibilidad, Henkel presenta su estrategia en esta materia. La empresa ha estado apoyando esta convención, que presenta el Premio Alemán de Sostenibilidad para el compromiso de las empresas en el ámbito de la sostenibilidad desde 2008.

4.3.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: comunicados de sostenibilidad

En el caso de Henkel, en febrero de 2015 la empresa remite a la autora a la web corporativa, en la que se halla el informe de sostenibilidad del año 2013. En dicha web también se revisa la información general que contiene sobre esta materia. El contenido del informe de sostenibilidad es a nivel global, es

decir, no hay reporte de sostenibilidad por país y por tanto la Tabla 4.5 incluye las estrategias de marketing sostenible a nivel global. Dado que el objeto de estudio de este trabajo de campo son esas estrategias en España, esta información se obtendrá posteriormente con la entrevista al director de marketing.

Tabla 4. 5: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel (contenido del informe de sostenibilidad y de la web corporativa)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Programa “Henkel Sustainability#Master”	Conseguir productos que dejen menos huella medioambiental			Web corporativa		Medir el valor y la huella medioambiental
Premios a los proveedores estratégicos más “sostenibles”	Productos innovadores y más sostenibles			Web corporativa de Henkel y diferentes medios		Que los proveedores sigan la estrategia de sostenibilidad de Henkel
Productos compactos y con menos peso	Diseño de productos compactos y con menos peso		Más eficiencia en el punto de venta con menos volumen. Menos Km de transporte	Web corporativa y diferentes medios de la distribución		Reducción emisiones CO ₂
Innovación sostenible	Innovar creando productos con beneficios medioambientales			Web de la empresa y diferentes medios de la industria		Innovar buscando siempre beneficios medioambientales
Productos a base de materias primas renovables	Productos cuyos ingredientes clave son materias primas renovables			Web de la compañía		Utilizar materias primas renovables

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Packagings sostenibles (Bref, Schwarzkopf,)	<i>Packaging</i> obtenido con menos productos y con materiales reciclables			Web de la compañía		<i>Packaging</i> con menos huella medioambiental
Aceite de palma - Forum on Sustainable Palm Oil in 2013	Uso de aceite de palma de producciones sostenibles			Web de la compañía		Uso de ingredientes provenientes de materias primas renovables y producciones sostenibles
Líquido de lavadora Persil Duo-Caps: creación de productos sostenibles	Nuevo producto que mejora el lavado y contribuye a la sostenibilidad medioambiental		Reducción del <i>packaging</i> . Menos coste de transporte		Mejora el lavado y mejora la experiencia de uso de los consumidores	Reducción de residuos de los productos de Henkel
Productos que permitan un menor uso de energía y agua a los consumidores	Productos que requieran menos agua y energía en su uso			Comunicación a consumidores, campañas internet, <i>packaging</i> . Campaña "I prefer 30°" en toda Europa	Los consumidores ahorran agua y energía. Insta a los consumidores a tener un uso responsable de los recursos	Reducción del uso de recursos y menos huella medioambiental

Fuente: Elaboración propia.

Henkel está desarrollando diversos métodos de medición para optimizar las dimensiones del valor y de la huella medioambiental. Esto le permite identificar las acciones que tienen mayor efecto sobre la sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor. Los diferentes instrumentos se resumen en el “**Henkel Sustainability#Master**” (ver Tabla 4.6). Este sistema de evaluación se centra en una matriz basada en las cadenas de valor y en las seis áreas troncales de la empresa. Los resultados de este análisis se utilizan para desarrollar medidas de mejora e innovación, siempre pensando en mejorar la sostenibilidad.

Tabla 4. 6: Henkel Sustainability#Master, evaluación de la sostenibilidad de los productos y procesos

Henkel focal areas		Assessment along the entire value chain					
Value		Raw materials	Production	Logistics	Retailing	Use	Disposal
	Performance					e.g. Improved product performance	
	Health and Safety						
	Social Progress					e.g. easier to use	
	Materials and Waste	e.g. fewer petrochemicals			e.g. less packaging		e.g. less plastic
	Energy and Climate			e.g. reduced emissions		e.g. reduced dosage	
	Water and Wastewater					e.g. lower water requirement	
Footprint							

Hot spot = Field with the greatest relevance for sustainability. It is particularly important to assess changes at these points.

Fuente: Página web de Henkel, 2014.

Para apoyar su política de sostenibilidad, desde 2008 la empresa otorga anualmente los **premios a los proveedores estratégicos más sostenibles** para cada una de sus tres áreas de negocio. La compañía coopera con los proveedores para conseguir soluciones innovadoras que mejoren la sostenibilidad de toda la cadena de producción, a través de proyectos de optimización, eficiencia en uso de recursos e innovaciones.

En el área de Detergentes y Cuidado del Hogar, los dos últimos años se ha premiado a la empresa MonoSol por desarrollar una lámina soluble en agua y biodegradable para lavadoras y lavavajillas. Esta innovación se usa, por ejemplo, en Persil Duo-Caps y Somat Gel Tabs. El área de Cosmética y Cuidado Personal reconoció a Evonik Industries por su ayuda en el desarrollo de una nueva categoría de polvos para el cabello, consiguiendo reducir las emisiones de CO₂ en un 90%. Finalmente, el área de Adhesivos, Selladores y Recubrimientos Especiales entregó su premio a la sostenibilidad a Bayer AG por sus componentes adhesivos que han permitido a Henkel convertirse en el líder del mercado de adhesivos sostenibles para la construcción.

La compañía reconoce que los **productos más compactos y con menos peso** reducen las emisiones del transporte y su impacto medioambiental.

Sus productos constituyen una de las bases principales para implementar su estrategia de sostenibilidad. Su objetivo no solo es el desarrollo de algunos artículos en los que se mejora la sostenibilidad individualmente sino mejorar los productos de toda la compañía, y esto requiere de una fuerte inversión en innovación. En 2013, Henkel contó con 2.600 empleados en investigación y desarrollo e invirtió 415 millones de euros en ello, para conseguir un desarrollo de productos en línea con su estrategia de sostenibilidad. Para la empresa, el concepto de **innovación sostenible** se fundamenta en tres factores: fórmulas inteligentes, materias primas y uso. Un ejemplo sería el nuevo Fa gel de cuerpo, que combina mejoras de producto junto con eficiencia de recursos. Además de una mejora significativa en la tolerancia de la piel, la fórmula usa sustancias para mejorar el rendimiento del lavado que reducen las materias primas en un 20 por ciento. Fa gel de baño también contribuye a la sostenibilidad durante el uso ya que la formulación ha sido mejorada para requerir menos agua para enjuagar.

La compañía afirma estar comprometida con un manejo responsable de las materias primas, y especialmente con la conservación de recursos naturales y biodiversidad. Usan **ingredientes basados en materias primas renovables** para optimizar las características de sus productos y eso es compatible con consideraciones ambientales, económicas y sociales. Como parte de su plan de producción sostenible, Henkel también tiene en cuenta el desarrollo del *packaging* a la hora de seguir su estrategia de

reducción de su huella medioambiental. Para minimizar el volumen de residuos, los diseñadores de *packaging* trabajan constantemente para diseñar embalajes que usen el mínimo de materiales posible y que sean reciclables. A continuación se mencionan algunos ejemplos de diseño de *packagings* sostenibles:

- Bref Duo Stick – Uso de menos materiales.
Este limpiador utiliza un 72% menos de envoltorio por unidad. Esto reduce el peso y lleva a disminuir en un 12% la huella medioambiental.
- Schwarzkopf – Cuidado del cabello con un diseño del envase optimizado.
Disminuyendo los componentes del *packaging*, el peso de varios productos de cuidado del cabello se ha reducido un 20% en comparación con el *packaging* habitual. Con todo ello, la huella de carbono en este aspecto es un 32% menor.
- Pattex Blister – Blister cards hechos con cartón reciclado y lámina PET.
Para la producción de los blister cards de la marca de adhesivos 100% libre de disolventes Pattex se han usado materiales que reducen la huella medioambiental de los productos blister: lámina PET con un 80% de contenido reciclado y cartón con más del 90% de contenido reciclado.

Imágenes 4.4: Diferentes ejemplos de sostenibilidad en el desarrollo del *packaging*.



Fuente: Henkel, 2014.

En 2013, el área de Detergentes y Cuidado del Hogar, la organización de desarrollo Solidaridad y otros socios iniciaron un programa para 7.500 granjas y 5.000 trabajadores en Honduras. Entre otras cosas, se incluye

formación en gestión agrícola con el objetivo de crear una cadena de suministro sostenible de aceite de palma y de aceite de palmiste. En el mismo año, Henkel fundó junto con otras empresas y socios comerciales, ONGs y asociaciones, el **Fórum sobre el Aceite de Palma Sostenible**, con el objetivo de ir más allá de los estándares de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible y promover una producción más sostenible de Palm Oil e incrementar significativamente la cuota de aceite de palma y de palmiste de producción sostenible y derivados relacionados, como los surfactantes, en los mercados alemán, austríaco y suizo.

Los productos de esta compañía son usados diariamente por millones de consumidores y para ello normalmente se requiere agua y energía. De hecho, señalan que más del 70% de la huella medioambiental de sus productos se genera durante su uso. En consecuencia, la compañía explica que se centra en desarrollar productos que permitan una **utilización eficiente de recursos como agua y energía**. Asimismo, también intenta promover el uso responsable de los productos y de los recursos a través de la comunicación a los consumidores. Ejemplos actuales de uso eficiente de energía son Somat 10 y sus detergentes para lavadora de baja temperatura. Entre estos últimos se encuentran Persil Megaperls y Purex Cold Water, con los que según Henkel se consigue una eficacia de limpieza total, incluso a bajas temperaturas. Se pueden obtener ahorros de más del 40% reduciendo la temperatura del agua 10 grados, de 40 a 30 grados, por ejemplo.

Henkel forma parte de la iniciativa voluntaria Charter for Sustainable Cleaning de la Asociación Internacional de Jabones, Detergentes y Productos de Mantenimiento (AISE, por sus siglas en francés). Las empresas que la firman se comprometen a mejorar de forma continua sus procesos y a informar anualmente de sus avances en materia económica, medioambiental y social utilizando unos indicadores determinados. Con la actualización de la carta, en 2010 se incluye la dimensión del producto. Con ello, ahora es posible mostrar, no solamente que un producto ha sido fabricado por una compañía con estrategias empresariales sostenibles sino que el producto tiene en sí mismo, lo que AISE denomina Perfil de Sostenibilidad Avanzado. Por ejemplo, en el caso de la categoría de detergentes de lavadora hay cuatro criterios particularmente importantes: seguridad medioambiental en los ingredientes, eficiencia de recursos en relación a los materiales del *packaging*

y a la dosificación, eficacia del lavado a bajas temperaturas e información al consumidor.

Los productos que satisfagan todos los requerimientos, pueden comunicarlo a los consumidores en su *packaging* mediante los logos de la AISE Charter introducidos en julio del 2011. En el caso de Henkel se incluye en los detergentes para lavadora líquidos y en polvo, y en los suavizantes. Desde abril de 2013 se suman también los productos de lavavajillas automáticos.

Imágenes 4.5: Los logos Charter.



Este logo certifica que la compañía que ha fabricado el producto sigue los principios de sostenibilidad de la Charter actualizados en 2010.

Este logo certifica no solamente que la compañía que ha fabricado el producto sigue los principios de sostenibilidad de la Charter actualizados en 2010 sino también que el producto en sí mismo reúne el “Perfil de Sostenibilidad Avanzado” para la categoría definida por AISE.

Fuente: Página web de AISE Charter for Sustainable Cleaning

Por otro lado, Henkel, junto con otras empresas, colabora con AISE en la campaña europea “Yo prefiero 30 grados”. El objetivo es animar a los consumidores a utilizar la lavadora a temperaturas más bajas. En la web dedicada a este programa se informa sobre la temperatura a la que hay que lavar ciertos tejidos.

Imagen 4. 4: Logo de la campaña “I prefer 30”



Fuente: Henkel, 2014.

El grupo afirma que sus productos son sostenibles e innovadores en cuanto a sus materias primas, formulación y uso. Asegura que la sostenibilidad es un elemento imprescindible en el proceso de innovación y que se revisa continuamente, de manera que cada nuevo producto representa una contribución positiva como mínimo a una de las seis áreas troncales de la empresa y al menos a una etapa de la cadena de valor. Las innovaciones en sostenibilidad son el resultado de la estrecha colaboración entre marketing, investigación y producción.

4.3.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 23 de febrero de 2015 se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier y Web of Science. En este caso no se halla ningún artículo.

4.3.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: visita a los puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Henkel es una compañía que no acostumbra a comunicar en su etiquetado las acciones que desarrolla en cuestión de sostenibilidad y ello es algo que se confirma al visitar los puntos de venta.

De los productos revisados, en muy pocos casos se encuentra mención alguna a cuestiones de sostenibilidad e incluso en las ocasiones en las que sí aparece, se hace de forma muy discreta.

- Por ejemplo, en el reverso de la botella de Wipp Express sólo se encuentra la información sobre las dosis adecuadas para cada nivel de suciedad y tipo de agua, la indicación de la página Cleanright, en la que se puede obtener información relativa a cuestiones medioambientales, y el sello que certifica que el producto ha sido fabricado siguiendo los principios de sostenibilidad de la Charter.

- Se ha localizado un formato de Vernel en el que aparece el logo que certifica que el propio producto cumple con el Perfil de Sostenibilidad Avanzado.

- En las toallitas Atrapa Color de Micolor, bajo el rótulo “Smart Washing”, sí consta una amplia información sobre sostenibilidad del producto, además del sello FSC (Forest Stewardship Council).

En el Anexo 8 se han colocado fotografías en las que se pueden coprobar todos estos datos.

En la siguiente tabla se señalan en rojo las aportaciones obtenidas en las observaciones en los puntos de venta.

Tabla 4. 7: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel (contenido del informe de sostenibilidad y de la web corporativa y de la visita a puntos de venta)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Programa “Henkel Sustainability#Master”	Conseguir productos que dejen menos huella medioambiental			Comunicación en packaging. Web corporativa		Medir el valor y la huella medioambiental
Premios a los proveedores estratégicos más “sostenibles”	Productos innovadores y más sostenibles			Web corporativa de Henkel y diferentes medios		Que los proveedores sigan la estrategia de sostenibilidad de Henkel
Productos compactos y con menos peso	Diseño de productos compactos y con menos peso		Más eficiencia en el punto de venta con menos volumen. Menos Km de transporte	Web corporativa y diferentes medios de la distribución		Reducción emisiones CO ₂
Innovación sostenible	Innovar creando productos con beneficios medioambientales			Web de la empresa y diferentes medios de la industria		Innovar buscando siempre beneficios medioambientales
Productos a base de materias primas renovables	Productos cuyos ingredientes clave son materias primas renovables			Web de la compañía		Utilizar materias primas renovables

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Packagings sostenibles (Bref, Schwarzkopf,)	<i>Packaging</i> obtenido con menos productos y con materiales reciclables. Logo Charter (AISE)			Comunicación en <i>packaging</i>. Web de la compañía		<i>Packaging</i> con menos huella medioambiental
Aceite de palma – Forum on Sustainable Palm Oil in 2013	Uso de aceite de palma de producciones sostenibles			Web de la compañía		Uso de ingredientes provenientes de materias primas renovables y producciones sostenibles
Líquido de lavadora Persil Duo-Caps: creación de productos sostenibles	Nuevo producto que mejora el lavado y contribuye a la sostenibilidad medioambiental		Reducción del <i>packaging</i> . Menos coste de transporte		Mejora el lavado y mejora la experiencia de uso de los consumidores	Reducción de residuos de los productos de Henkel
Productos que permitan un menor uso de energía y agua a los consumidores	Productos que requieran menos agua y energía en su uso			Comunicación a consumidores, campañas internet, <i>packaging</i> . Campaña “I prefer 30 ^o ” en toda Europa	Los consumidores ahorran agua y energía. Insta a los consumidores a tener un uso responsable de los recursos	Reducción del uso de recursos y menos huella medioambiental

Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel: entrevista, visita a los puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Para completar la información sobre la compañía respecto del tema de sostenibilidad, se envía la tabla que se ha elaborado a raíz de la visita a puntos de venta, el informe de sostenibilidad y la web corporativa al director de marketing, que nos remite al director de I+D. Tras el análisis de la misma por parte del directivo, se concierta una reunión con él a finales de marzo de 2015, para que aporte sus opiniones y nos proporcione otras informaciones adicionales. Al inicio de la entrevista el interlocutor confirma que todas las estrategias que aparecen en la web, y que se realizan a nivel global, son de aplicación también en España.

Tabla 4. 8: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Henkel (contenido del informe de sostenibilidad y de la web corporativa, de la visita a puntos de venta y de la entrevista)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Programa “Henkel Sustainability#Master”	Conseguir productos que dejen menos huella medioambiental			Comunicación en <i>packaging</i> . Web corporativa. Información en redes sociales		Medir el valor y la huella medioambiental
Premios a los proveedores estratégicos más “sostenibles”	Productos innovadores y más sostenibles			Web corporativa de Henkel y diferentes medios		Que los proveedores sigan la estrategia de sostenibilidad de Henkel
Productos compactos y con menos peso	Diseño de productos compactos y con menos peso		Más eficiencia en el punto de venta con menos volumen. Menos Km de transporte	Web corporativa, redes sociales y diferentes medios de la distribución.		Reducción emisiones CO ₂
Innovación sostenible	Innovar creando productos con beneficios medioambientales			Web de la empresa y diferentes medios de la industria		Innovar buscando siempre beneficios medioambientales
Productos a base de materias primas renovables	Productos cuyos ingredientes clave son materias primas renovables			Web de la compañía y redes sociales		Utilizar materias primas renovables

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Packagings sostenibles (Bref, Schwarzkopf,)	<i>Packaging</i> obtenido con menos productos y con materiales reciclables. Logo Charter (AISE). Información en redes sociales			Comunicación en <i>packaging</i> . Web de la compañía y redes sociales		<i>Packaging</i> con menos huella medioambiental. Información en redes sociales
Aceite de palma - Forum on Sustainable Palm Oil in 2013	Uso de aceite de palma de producciones sostenibles			Web de la compañía		Uso de ingredientes provenientes de materias primas renovables y producciones sostenibles
Líquido de lavadora Persil Duo-Caps: creación de productos sostenibles	Nuevo producto que mejora el lavado y contribuye a la sostenibilidad medioambiental		Reducción del <i>packaging</i> . Menos coste de transporte		Mejora el lavado y mejora la experiencia de uso de los consumidores	Reducción de residuos de los productos de Henkel
Productos que permitan un menor uso de energía y agua a los consumidores	Productos que requieran menos agua y energía en su uso			Comunicación a consumidores, campañas internet, redes sociales y <i>packaging</i> . Campaña "1 prefer 30" en toda Europa	Los consumidores ahorran agua y energía. Insta a los consumidores a tener un uso responsable de los recursos	Reducción del uso de recursos y menos huella medioambiental

Fuente: Elaboración propia.

La primera aportación a señalar en cuanto a la entrevista se refiere a la comunicación que hace la empresa sobre sus actividades de sostenibilidad. El directivo entrevistado afirma que las informaciones a este respecto pueden encontrarse no sólo en la web de la compañía sino también en las redes sociales.

En la pregunta sobre *packagings* sostenibles, el representante de Henkel explica que la eficiencia en los envases proporciona dos beneficios muy claros: un envase más ligero permite crear menos residuos y al mismo tiempo resulta más barato. Comenta que aunque todo depende de los cambios tecnológicos que deban realizarse y que debe analizarse si resulta rentable, realmente una reducción aporta más valor.

También afirma que una de las políticas generales de la compañía es el uso frecuente de materias de origen renovable, en general, de origen vegetal. Con ello se contribuye a que no se agoten los productos que tienen una duración limitada.

Respecto de esta cuestión, el directivo manifiesta que en la fabricación de envases, especialmente de envases de plástico, se produce material sobrante. Este resto, que es totalmente limpio, se recupera y se vuelve a introducir en el proceso productivo, reduciendo con ello residuos y materia prima.

En lo que concierne a las motivaciones que guían el comportamiento sostenible de Henkel, el directivo comenta que radican en el ADN de la empresa. Añade además consideraciones sobre la aportación de valor al producto y sobre la disminución del impacto del mismo, expresándose en los siguientes términos:

“(…) son una manera de dar más valor al producto que el consumidor después tiene que usar y tiene que comprar ¿vale? Y por otro lado todas estas iniciativas aportan una disminución del impacto del producto pues en temas de consumos, consumo no sólo de recursos propios sino como te decía antes de consumos energéticos, que puedas lavar a menos temperatura”.

4.4 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.

Procter & Gamble (P&G) es una empresa estadounidense líder mundial en la fabricación y distribución de productos de consumo. En la actualidad se encuentra entre las mayores empresas del mundo de acuerdo con su capitalización de mercado, con una facturación neta en el año 2014 de 83.062 millones de dólares. Cuenta con un equipo humano de 118.000 empleados (Forbes, 2012), opera aproximadamente en 70 países y sus productos se venden en más de 180. P&G está presente en España desde 1968 y tiene sus oficinas generales en el municipio madrileño de Alcobendas. En Mataró (Barcelona) se encuentra una de las principales plantas de producción europea del detergente Ariel polvo y líquido, que surte a los mercados español y portugués y a otros países de Europa (Francia, Benelux, Grecia, Alemania y Suiza); en Montornés (Barcelona), Jijona (Alicante) y Mequinenza (Zaragoza) se encuentran las plantas de producción de artículos de incontinencia en adulto, protección femenina y cuidado del bebé. P&G España cuenta actualmente con un equipo de más de 2.200 profesionales.

P&G produce y distribuye marcas conocidas como Dodot, Gillette, Ariel, Pantene, Tampax, o Duracell (aunque la venta de esta última se ha llevado a cabo el pasado mes de noviembre, la misma aparece en el informe de sostenibilidad de 2014, motivo por el que se ha incluido en el estudio) entre otras marcas de consumibles diarios, que son servidos a casi 5.000 millones de personas en todo el mundo. 23 de sus marcas tienen unas ventas anuales de entre 1.000 y 10.000 millones de dólares, y 14 unas ventas de entre 500 y 1.000 millones de dólares.

Internamente se divide en lo que desde la empresa se denominan 4 “sectores”:

- Global Baby, Feminine & Family Care, que incluye 3 unidades de negocio globales: Family Care, Feminine Care y Baby Care. En este sector encontramos marcas como Always, Evax, Tampax, Dodot y Pampers.
- Global Beauty, que incluye 4 unidades de negocio globales: Hair Care, Salon Professional, Prestige y Beauty Care. En este sector encontramos las marcas Pantene, H&S, Olay, Wella, SK-II, Gucci y Lacoste Fragrances entre otras.

- Global Health & Grooming, que incluye 5 unidades de negocio globales: Shave Care, Braun, Oral Care, Health Care y Pet Care, con marcas como Gillette, Oral-B, Venus, Vicks y Eukanuba.
- Global Fabric y Home Care, que incluye 3 unidades de negocio globales: Fabric Care, Power y Home Care, con marcas que incluyen Ariel, Fairy, Don Limpio y Ace.

Según P&G, su propósito es mejorar la vida de los consumidores ahora y en las generaciones venideras, lo que inspira sus estrategias de negocio, impulsa a más y mejor innovación, sustenta una ejecución impecable y afirman que les obliga a cambiar la realidad en áreas como sostenibilidad y responsabilidad social para crear futuras oportunidades de mejorar la vida a la vez que hacen crecer su compañía.

4.4.1 Procter & Gamble y la sostenibilidad

Desde el año 1999 P&G elabora un informe anual sobre sus esfuerzos en temas de sostenibilidad. La empresa afirma que su programa de sostenibilidad se centra en mejorar el día a día de las personas y del planeta a través de su forma de innovar y de actuar. Este concepto está integrado en su modo de trabajar, manteniendo que todos sus productos son seguros, pagando salarios competitivos, cumpliendo todas las leyes y tratando a cada persona con respeto.

P&G manifiesta que la sostenibilidad representa para sus marcas una de sus principales señas de identidad. Con operaciones en más de 70 países del mundo y una amplísima línea de productos que llegan aproximadamente a un 75% de los consumidores de todo el planeta, consideran que su compromiso con el medio ambiente se hace particularmente ineludible. Por este motivo afirman creer firmemente en su labor de sensibilizar a sus consumidores sobre el uso eficiente de los recursos y de sus productos. Así, sus campañas de marketing apuestan por concienciar sobre los retos de sostenibilidad y por educar a los consumidores acerca de cómo pueden contribuir a preservar el medio ambiente.

A nivel de empresa, los esfuerzos medioambientales de P&G se centran en tres áreas de interés:

- La conservación de los recursos: usar menos energía, agua y materiales para diseñar y fabricar sus productos, los cuales a su vez requieren menos recursos cuando son usados en casa.

a) El uso de recursos renovables: incrementar el uso de materiales renovables procedentes de fuentes sostenibles para sus productos y operaciones.

b) “Worth from waste”: la búsqueda de formas innovadoras de reducir los residuos generados por la fabricación de sus productos y el uso por parte del consumidor y asegurarse que todo el material no usado tiene valor a través del reciclaje, la reutilización, el compostaje o la conversión a energía.

En el año 2010, P&G dio un paso en su compromiso medioambiental, ya que como parte de la estrategia de crecer de manera sostenible diseñó una nueva visión a largo plazo llamada “Objetivos 2020”. Esta visión incluye una serie de elementos específicos en cada una de sus áreas de interés:

- En el área de conservación de recursos: diseño de productos que satisfagan a los consumidores y que, al mismo tiempo, maximicen la conservación de los recursos.

- En el área de recursos renovables: uso de energías 100% renovables para alimentar sus fábricas y uso de materiales 100% renovables o reciclados para sus productos y envases.

- En el área de reutilización de residuos: reducir a 0 los residuos destinados a vertederos, tanto los generados por los usuarios como por los procesos de fabricación.

Cambiando su forma de ver los residuos, de algo que se desecha a algo que tiene valor, P&G ha conseguido alcanzar los cero residuos de producción destinados a vertedero en 50 de sus plantas en todo el mundo. En estas plantas, todos los residuos de producción se reciclan, se reutilizan o se convierten en energía. Como ejemplo, en la planta de Jijona los restos de

pañales y compresas son utilizados en la producción de energía a través de su incineración y los residuos de material absorbente de los pañales para bebé son utilizados para fabricar plantillas para calzado. Otro ejemplo, en el Reino Unido los desechos de las espumas de afeitar Gillette se convierten en abono y se usan para cultivar hierba para uso comercial. Durante los últimos cinco años el trabajo de P&G para valorizar los residuos ha proporcionado más de mil millones de dólares a la compañía.

P&G afirma en su dossier de prensa que esta nueva visión guiará todas las decisiones relacionadas con la sostenibilidad y el establecimiento de metas dentro de la organización. En su informe de sostenibilidad anual reporta el grado de cumplimiento y avance en dichos objetivos. A continuación en la Tabla 4.9 se presentan estos objetivos y su progresión.

Tabla 4. 9: Objetivos en el ámbito de la sostenibilidad de P&G para el año 2020 y su evolución

GOAL	PROGRESS
Conservation of Resources	
<ul style="list-style-type: none"> Reduce energy use at P&G facilities and total CO₂ (Scope 1 and Scope 2) by 20% per unit of production by 2020.* Ensure 70% of all washing machine loads are washed in cold water. Reduce truck transportation kilometers by 20% per unit of production.* 	<ul style="list-style-type: none"> Since 2010, we have reduced our energy usage by about 7% and our total CO₂ emissions (Scope 1 and Scope 2) by about 14% per unit of production. Since FY2011, our data indicates the percentage of global washing machine loads washed in cold water increased from 38% to 53%. We continue to make progress by optimizing distribution routes and increasing the use of multi-modal transportation to reduce our truck-based kilometers per unit of production.
<ul style="list-style-type: none"> Reduce packaging by 20% per consumer use.* Reduce water use in manufacturing facilities by 20% per unit of production, with conservation efforts focused on water-stressed regions.* Provide 1 billion people access to water-efficient products. Double use of recycled resin in plastic packaging.* Ensure 90% of product packaging is either recyclable or programs are in place to create the ability to recycle it. 	<ul style="list-style-type: none"> Since 2010, we have reduced packaging by about 7% per consumer use. New goal announced October 13, 2014; we will report progress next year. New goal announced October 13, 2014; we will report progress next year. New goal announced October 13, 2014; we will report progress next year. New goal announced October 13, 2014; we will report progress next year.
Renewable Resources	
<ul style="list-style-type: none"> Ensure plants are powered by 30% renewable energy. Create technologies by 2020 to substitute top petroleum-derived raw materials with renewable materials, as cost and scale permit. Ensure traceability of palm oil and palm kernel oil to our supplier mills by December 31, 2015, and to plantations by 2020 to ensure zero deforestation in our palm oil supply chain, with a commitment to working with small farmers. Have 100% of the virgin wood fiber used in our tissue/towel and absorbent hygiene products be third-party certified by 2015. Have 40% of the virgin wood fiber used in our tissue/towel products be Forest Stewardship Council® certified by 2015. Have 100% of our paper packaging contain either recycled or third-party-certified virgin content by 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Our use of renewable energy is about 8%. We continue to evaluate and expand our portfolio of energy sources. Revised goal announced October 13, 2014; we will report progress next year. We continue making progress against our goals for full traceability in our palm oil supply chain. Please view details of our progress on pg.com/sustainability About 99% of our virgin wood fiber was third-party certified. 54% of the virgin wood fiber used in our tissue/towel products was FSC® certified – exceeding our 2015 goal one year ahead of schedule. 96% of materials surveyed this year were either recycled or third-party-certified virgin content.
Worth From Waste	
<ul style="list-style-type: none"> Conduct pilot studies in both the developed and developing world to understand how to eliminate landfilled/dumped solid waste. Reduce manufacturing waste to landfill to less than 0.5% of input materials. 	<ul style="list-style-type: none"> Feasibility studies have been completed for the lead pilot city for the Waste to Worth project in the Philippines. This year, P&G also became a founding member of the Closed Loop Fund, which will provide low- to no-interest loans to support projects intended to increase recycling in the U.S. We reduced the manufacturing waste to landfill to 0.4% – exceeding our 2020 goal six years ahead of schedule.
Social Programs	
<ul style="list-style-type: none"> Improve the lives of 50 million people each year through our social sustainability programs. Save one life every hour by 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> P&G has exceeded the goal for 2013/14, with a focus on providing programs and daily essential products when and where they are needed most and perform at their best. The P&G Children's Safe Drinking Water Program delivered 1.4 billion liters of clean water this year and is on track to meet our goal by providing 2 billion liters of drinking water each year by 2020.

Fuente: Procter & Gamble, 2014.

Tabla 4. 10: Objetivos en el ámbito de la sostenibilidad de P&G para el año 2020

<h2>Tabla de objetivos para 2020</h2> <p>En el 2010 nos fijamos 10 objetivos dentro de nuestros programas medioambientales y sociales.</p>	
 <p>MEDIO AMBIENTE</p>	<p>Objetivos medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir el uso de la energía en las instalaciones de P&G y el CO₂ total emitido (alcance 1 y alcance 2) al 20% por unidad de producción en el 2020.* - Conseguir que el 70% de todas las cargas de lavado se laven en agua fría. - Reducir el kilometraje del transporte por camión un 20% por unidad de producción.* - Reducir el material de envasado en un 20% por unidad de consumo.* <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Que un 30% de la energía con la que funcionan las plantas provenga de fuentes renovables. - Reemplazar el 25% de materiales basados en el petróleo por materiales procedentes de fuentes renovables obtenidas de forma sostenible.* - Confirmar que todas las compras de aceite de palma tienen su origen en fuentes responsables y sostenibles para 2015. - Que el 100% de las fibras de madera virgen utilizada en nuestros pañuelos / toallitas y productos higiénicos absorbentes sean certificados por terceros en 2015. - Que el 40% de las fibras de madera virgen usadas en nuestros pañuelos / toallitas sean certificados por FSC. - Que el 100% de nuestros embalajes de papel contengan materiales reciclados o materiales vírgenes certificados por terceros en 2020. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo estudios piloto en países desarrollados y en países en vías de desarrollo para entender cómo eliminar los residuos sólidos depositados en vertederos o en otras áreas. - Reducir los residuos de fabricación destinados a vertederos a menos de un 0,5% de los materiales que entran en nuestros procesos.
 <p>SOCIAL</p>	<p>Objetivos sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la vida de 50 millones de personas cada año. - Salvar una vida cada hora en 2020. <p>* tomando el 2010 como referencia</p>

Fuente: Procter & Gamble, 2014b.

4.4.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Procter & Gamble: comunicados de sostenibilidad

En enero de 2015 se contactó con la directora de marketing de P&G Iberia y se le solicitó la información publicada por P&G en temas de sostenibilidad. La directiva indica que todos los reportes anuales de sostenibilidad se pueden encontrar en la página web de P&G España, además hace referencia al siguiente link:

http://www.pg.com/en_US/sustainability/report.shtml.

A continuación se detallan en la tabla las diferentes estrategias de marketing identificadas en el informe anual de sostenibilidad de 2014 así como las motivaciones para llevarlas a cabo.

Tabla 4. 11: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G (información del informe anual de sostenibilidad)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Conservación de recursos	Rediseño de envase para reducir plástico (ej. cuchillas Gillette)		Reducción de plástico en envases que reducen espacio = reducción costes		Reducción de residuos y gasto energético del consumidor y su coste	Reducir gasto energético de la compañía y de los consumidores
Ariel: incremento de uso agua fría= ahorro energía	Icono de lavado 30° en packaging			TV, Facebook, y otros medios para comunicar a 50 millones de personas el beneficio del lavado con agua fría		Reducir gasto energético en los hogares
Recursos Renovables	Productos y envases con materiales 100% renovables o reciclados			Comunicación en medios y especialmente en la web de la compañía	Reducir a 0 los residuos generados por los usuarios	Reutilización de recursos en beneficio del medioambiente y de la compañía
Alianzas con otras compañías e instituciones, en búsqueda de beneficios sostenibles	Ejemplo: Producción de polímeros plásticos y fibras a partir de plantas			Web de la compañía y diferentes medios de la industria		Reducción emisiones de CO ₂ y reducción de costes

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Evaluación de la seguridad de productos e ingredientes para los consumidores y el medio ambiente	El packaging incluye certificaciones y evaluaciones de seguridad de los principales organismos reguladores del mundo			Campaña de comunicación en medios		Garantizar la seguridad de todos los productos de la Compañía
Web: www.scienceinthebox.com				Comunicación de la sostenibilidad en sus productos, envases e ingredientes	Dicha web refleja los principales resultados y aprendizajes de comportamiento del consumidor de los estudios realizados por P&G	
Política del Agua	Innovar en productos que impliquen menor uso del agua en los hogares			Comunicación en la web da la compañía	Ayudar a consumidores a hacer un menor uso del agua al usar productos P&G	Reducción consumo agua y reciclaje de la misma

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte anual de sostenibilidad de P&G.

En su objetivo de conservación de recursos, los esfuerzos de P&G se han centrado en el lavado en agua fría, la reducción de packaging, de energía y de CO₂, el transporte por camión y el agua.

Una de las estrategias de la sociedad se centra en la **reducción del packaging**. Sus métodos para ello son la compactación del producto, envases más ligeros, uso de nuevos materiales y un packaging que permita un transporte más eficiente. Un ejemplo es el caso de las cuchillas Gillette Venus para Venus & Olay en las que se ha rediseñado el envase para que sea más rentable y mejor para el medio ambiente. Hecho de plástico (PET), plástico reciclado (rPET) y cartón, es reciclable y usa un 26% menos de plástico que antes en el proceso productivo. Los envases ocupan menos espacio para la distribución, consiguiendo un ahorro significativo en los costes y disminuyendo las emisiones de carbono en el transporte. Además, se adapta a las necesidades de los consumidores, a la vez que disminuye costes y ayuda a la compañía a progresar hacia sus objetivos de sostenibilidad. Asimismo, durante el 2014 la empresa ha continuado con la expansión global de Ariel PODS, que es uno de los detergentes más concentrados del mercado y que reduce el uso de plástico en un 50%.

El **lavado en agua fría** implica una reducción del consumo de energía y por tanto de las emisiones de gases de efecto invernadero. Es por ello que la empresa tiene como objetivo que para el 2020 el 70% de las cargas de todas las lavadoras usen agua fría. Desde el 2010/2011 este uso ha aumentado del 38% al 50%, reduciendo así el consumo energético de los hogares y su coste. En este sentido los esfuerzos de P&G se centran en educar al consumidor y en asegurar un buen rendimiento del producto en agua fría.

Uno de los claros ejemplos es la campaña realizada por la marca Ariel, con comunicaciones en TV, Facebook y otros medios para llegar a más de 50 millones de personas con el mensaje de los beneficios de lavar en agua fría. Este mensaje se incluye también en los packagings de producto, con el logo “30°C”. Incluso trabajan con fabricantes de lavadoras para que informen también de los beneficios de usar agua fría en los lavados (menor gasto energético y ahorro económico para el consumidor).

Imagen 4. 5: Producto Ariel Actilift con logo “30°C”



Fuente: Web de Procter&Gamble, 2015.

En el ámbito de los **recursos renovables** centra sus esfuerzos en la energía y los materiales renovables, incluyendo los bosques sostenibles, la wood pulp, el aceite de palma y el packaging de papel.

P&G tiene como objetivo que un 30% de la energía con la que funcionan las plantas provenga de fuentes renovables. Actualmente su uso de energías renovables está en torno al 7,5%, y continua evaluando y expandiendo sus fuentes de energía con el fin de reemplazar el porcentaje de materiales basados en el petróleo por materiales procedentes de fuentes renovables obtenidas de forma sostenible.

La optimización en el uso de la energía es una prioridad para esta entidad, por lo que en sus centros de trabajo en España se desarrollan proyectos como el Heat loss Recovery from Compressors, puesto en marcha en la planta de Mataró (Barcelona). Con este proyecto se ha conseguido disminuir el consumo de gas significativamente y ahorrar 90.000€ al año. Dentro del objetivo global de reducir las emisiones de CO₂, ha conseguido en España en 2013/2014 dejar de emitir el equivalente a 100 toneladas de CO₂, gracias a la optimización de las cargas de los camiones. Los distintos proyectos de mejora energética puestos en marcha han permitido reducir la energía consumida en más de 360.000 kWh al año en la fábrica de Montornés y más de 500.000 kWh al año en la fábrica de Jijona.

En relación al uso de materiales renovables, la empresa tiene el objetivo de reemplazar el 25% de sus materias primas derivadas del petróleo con materiales renovables de fuentes sostenibles. P&G ya ha comercializado con éxito el bioplástico en algunos de los envases de champú y está avanzando en las operaciones a escala piloto para otras clases de materiales clave.

La compañía afirma estar comprometida con el abastecimiento sostenible del aceite de palma. Tiene como objetivo para el 2015 comprar y usar componentes que provengan de fuentes responsables y sostenibles, todo ello a través del trabajo con los proveedores y socios, la colaboración con los stakeholders y la influencia de la industria. En 2013/2014, el 13% de su consumo anual total de aceite de palma, aceite de palma de almendra y otros derivados fueron certificados por la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible, vía la combinación de las metodologías del balance de masa y Book and Claim.

P&G compra pulpa de madera para pañuelos de papel y productos higiénicos absorbentes y exige a sus proveedores que certifiquen que sus operaciones forestales o sus actividades de obtención de fibras se basan en una gestión sostenible. Como objetivo para el 2015, el 100% de las fibras de madera virgen utilizada en sus pañuelos / toallitas y productos higiénicos absorbentes serán certificados por terceros, y el 40% de las fibras de madera virgen usadas en los pañuelos / toallitas serán certificados por el Forest Stewardship Council (FSC).

La empresa afirma esforzarse continuamente para optimizar el **diseño de sus embalajes** para utilizar la cantidad mínima y el tipo de material que garantice una adecuada protección, entrega y el uso seguro de sus productos. Los embalajes de papel provienen de fibra de madera y la compañía se responsabiliza de que la extracción de la misma para sus envases se haga de una manera responsable.

En 2012 establecieron un nuevo objetivo que era tener el 100% de sus embalajes de papel hechos con materiales reciclados o materiales vírgenes certificados por terceros en 2020. Para ello, su hoja de ruta se basa en identificar oportunidades de reducción de uso de material, utilizar papel reciclado siempre que sea posible, evitar embalajes derivados de fuentes de

madera no deseables y colaborar con los proveedores de papel virgen para ir incrementando progresivamente el porcentaje de fuentes certificadas y esperar que los proveedores actúen de conformidad con la ley. Para ello han empezado a formar internamente a su organización sobre las nuevas expectativas en este ámbito y han empezado a extenderlas a sus principales proveedores.

P&G afirma ser consciente de que muchos de los desafíos a los que se enfrenta para avanzar en el ámbito de la sostenibilidad son imposibles de conseguir en solitario. Es por ello que están llevando a cabo **alianzas con otras compañías, gobiernos, consumidores, ONGs y el mundo académico** con el objetivo de tratar temas comunes y buscar soluciones integradas. Por ejemplo, en el área de los recursos renovables, se ha asociado con empresas líderes como Coca-Cola, Ford, Nike y H.J. Heinz Company, para producir polímeros plásticos y fibras a partir de plantas.

Afirman en su informe de sostenibilidad que comprueban cuidadosamente la **seguridad de sus productos** y los ingredientes para los consumidores y el medio ambiente, utilizando métodos de evaluación de la seguridad aceptados por los principales organismos reguladores de todo el mundo.

Entre otros recursos, la empresa ha desarrollado la página web **www.scienceinthebox.com**, que contiene información acerca de la ciencia y la tecnología aplicada en la innovación de sus productos y su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Este sitio ofrece gran variedad de datos entre ellos datos sobre la protección de las personas y el medio ambiente así como desarrollo sostenible. El departamento de Marketing colabora con Relaciones Públicas en la comunicación de la sostenibilidad en sus productos, envases e ingredientes. Dicha web refleja los principales resultados y aprendizajes de comportamiento del consumidor de los estudios realizados por P&G.

En relación al recurso del agua, P&G ha establecido un grupo de trabajo interno llamado “Consejo del Agua” para asegurar un buen uso de este recurso. El Consejo del Agua creó una **Política de Agua** que se enfoca en:

1. Ayudar a sus consumidores a usar menos agua cuando utilizan productos de la compañía: como ejemplo encontramos el producto Downy Individual Enjuague, que proporciona el mismo rendimiento en un enjuague que en el proceso tradicional de tres enjuagues, con el consiguiente ahorro de agua.

2. Gestión sostenible del agua en sus operaciones: cada unidad de negocio establece unos objetivos de reducción de agua. Estos objetivos involucran a todos los empleados y los anima a buscar oportunidades de ahorro de aquella en el día a día de su trabajo. Su programa de "evaluación comparativa y replicación" asegura que todas las buenas ideas y éxitos sean compartidos con todos y las nuevas plantas se construyen con la mejor tecnología de eficiencia de agua disponible. P&G cree que la educación de los empleados puede reducir significativamente el consumo de agua.

3. Compromiso de los accionistas: la compañía coopera en un proyecto conjunto entre la Comisión Europea y la Industria Química Europea para desarrollar innovaciones tecnológicas para el tratamiento de aguas residuales de sus plantas, así se puede reciclar más agua y reutilizarla. Este proyecto, llamado E4Water (Gestión Eficiente, Económica y Ecológica del Agua en la Industria Química Europea), se lleva a cabo en estrecha colaboración con diversos accionistas e institutos de investigación como TNO, VITO, UCM y Campden BRI.

4.4.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 31 de enero de 2015 se realiza las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) e ISI Web of Science (WoS). Los resultados se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 12: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para P&G

Base de datos	Procter & Gamble	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
WoS	x	x		x	1
	x		x	x	4
BSP	x	x		x	0
	x		x	x	0

Fuente: Elaboración propia.

Se descartan todos los artículos por los siguientes motivos: no tienen el foco en sostenibilidad en marketing sino en otros ámbitos como el de la salud o bien tratan la sostenibilidad en términos estrictamente económicos.

4.4.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G: visitas a puntos de venta, artículos académicos y comunicados académicos

En la búsqueda llevada a cabo en los puntos de venta se ha encontrado escasa variedad respecto de las informaciones que ofrecen los productos sobre de las acciones de sostenibilidad de la compañía. El Anexo 8 reúne las imágenes que ilustran la información que se detalla a continuación:

- En primer lugar se ofrece una muestra de Ariel PODS, uno de los detergentes más concentrados del mercado y que permite una importante reducción de uso de plástico. El envase está diseñado para poder ser rellenado con cápsulas que pueden adquirirse en bolsas de plástico para recargar el envase original. Se observa, además, el logo de la certificación que asegura que el producto se ha fabricado siguiendo los principios de sostenibilidad y añade que se trata de una iniciativa voluntaria para la sostenibilidad.
- Esta misma certificación, con la mención de la web www.cleanright.eu, aparece en los envases de Fairy, tanto de lavavajillas a mano como automáticos.

Tabla 4. 13: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G (información del informe anual de sostenibilidad y de la visita a puntos de venta)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Conservación de recursos	Rediseño de envase para reducir plástico (ej. cuchillas Gillette).		Reducción de plástico en envases que reducen espacio = reducción costes		Reducción de residuos y gasto energético del consumidor y su coste	Reducir gasto energético de la compañía y de los consumidores
Ariel: incremento de uso agua fría= ahorro energía	Icono de lavado 30 en packaging			TV, Facebook, y otros medios para informar a 50 millones de personas acerca del beneficio del lavado con agua fría		Reducir gasto energético en los hogares
Recursos Renovables	Productos y envases con materiales 100% renovables o reciclados			Comunicación en medios y especialmente en la web de la compañía	Reducir a 0 los residuos generados por los usuarios	Reutilización de recursos en beneficio del medioambiente y de la compañía

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Alianzas con otras compañías e instituciones, en búsqueda de beneficios sostenibles	Ejemplo: Producción de polímeros plásticos y fibras a partir de plantas			Web de la compañía y diferentes medios de la industria		Reducción emisiones de CO ² y de costes
Evaluación de la seguridad de productos e ingredientes para los consumidores y el medio ambiente	El embalaje incluye certificaciones y evaluaciones de seguridad de los principales organismos reguladores del mundo			Campaña de comunicación en medios		Garantizar la seguridad de todos los productos de la Compañía
Web: www.scienceinthebox.com				Comunicación de la sostenibilidad en sus productos, envases e ingredientes	Dicha web refleja los principales resultados y aprendizajes de comportamiento del consumidor de los estudios realizados por P&G	
Política del Agua	Innovar en productos que impliquen menor uso del agua			Comunicación en la web de la compañía	Ayuda a consumidores a hacer un menor uso del agua al usar productos P&G	Reducción consumo agua y reciclaje de la misma

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Para completar la información y haciendo uso de la triangulación, por último se envía la Tabla 4.13 del apartado anterior a la directora de marketing y se concierta una entrevista personal a finales de febrero de 2015.

La Tabla 4.14 refleja la información adicional obtenida de dicha entrevista en color rojo y además en la reunión se contrasta y valida la información obtenida previamente con el informe de sostenibilidad, los artículos académicos y la visita a puntos de venta.

Tabla 4.14: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de P&G (información del informe anual de sostenibilidad, de la visita a puntos de venta y de la entrevista)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Conservación de recursos	Rediseño de envase para reducir plástico (ej. cuchillas Gillette)		Reducción de plástico en envases que reducen espacio = reducción costes		Reducción de residuos y gasto energético del consumidor y su coste	Reducir gasto energético de la compañía y de los consumidores
Ariel: incremento de uso agua fría= ahorro energía	Icono de lavado 30° en packaging			TV, Facebook, y otros medios para informar a 50 millones de personas acerca del beneficio del lavado con agua fría		Reducir gasto energético en los hogares
Recursos Renovables	Productos y envases con materiales 100% renovables o reciclados			Comunicación en medios y especialmente en la web de la compañía	Reducir a 0 los residuos generados por los usuarios	Reutilización de recursos en beneficio del medioambiente y de la compañía

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Alianzas con otras compañías e instituciones, en búsqueda de beneficios sostenibles	Ejemplo: Producción de polímeros plásticos y fibras a partir de plantas			Web de la compañía y diferentes medios de la industria		Reducción emisiones de CO ² y de costes
Evaluación de la seguridad de productos e ingredientes para los consumidores y el medio ambiente y coordinación con el Departamento Quality Assurance	El embalaje incluye certificaciones y evaluaciones de seguridad de los principales organismos reguladores del mundo. Lanzamiento de productos sin ingredientes “prohibidos” por Quality Assurance			Campana de comunicación en medios. Listado interno de productos que no se pueden utilizar para regalos y promociones		Garantizar la seguridad de todos los productos de la Compañía
Proyecto global “Waste Reduction”	Disminuir el impacto medioambiental de los packagings			Nota de prensa		
Web: www.scienceinthebox.com				Comunicación de la sostenibilidad en sus productos, envases e ingredientes	Dicha web refleja los principales resultados y aprendizajes de comportamiento del consumidor de los estudios realizados por P&G	

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Política del Agua	Innovar en productos que impliquen menor uso del agua			Comunicación en la web da la compañía	Ayuda a consumidores a hacer un menor uso del agua al usar productos P&G	Reducción consumo agua y reciclaje de la misma
Ayudar a los retailers a cumplir con la legislación medioambiental			Colaboración con key retailers para asegurar el cumplimiento de la ley	Comunicación en el punto de venta para fomentar el reciclaje de los consumidores	Informar al consumidor de la importancia y funcionamiento del proceso de reciclaje	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la evaluación de la seguridad de productos e ingredientes para los consumidores y el medio ambiente, Procter & Gamble ha creado un departamento llamado Quality Assurance cuya función es asegurar que todos los ingredientes cumplan la legislación vigente. Actualmente este departamento va más allá y se encarga de detectar productos nocivos para el medio ambiente y se coordina con el departamento de marketing en investigación de productos para que estos no formen parte de ningún producto final de P&G. En agosto de 2012 ha enviado un listado a todos los departamentos de marketing del mundo también con cosas que no se pueden utilizar en regalos para promociones, como por ejemplo ninguna posible arma, nada con PVC ni ningún elemento contaminante.

En el año 2010 el departamento de Marketing Global de P&G lanzó un proyecto llamado “Waste Reduction” con el objetivo de disminuir el impacto medioambiental de los residuos del producto. Para ello evaluaron y revisaron todos los packagings globales y fijaron objetivos a corto plazo para disminuir dicho impacto. Todo ello fue un proyecto interno de P&G que externamente sólo se comunicó con una nota de prensa. Una vez realizado este análisis la compañía decidió enfocarse aún más en innovación en tecnologías emergentes y envases, productos y servicios sostenibles con la ayuda de socios externos.

Respecto a la nueva visión de P&G a largo plazo, que incluye diseñar productos que satisfagan a los consumidores a la vez que maximizan la conservación de recursos, la directiva de marketing entrevistada ha ofrecido un ejemplo que afecta a la estrategia de producto, la de promoción y comunicación e intenta influir en el comportamiento del consumidor. Gillette lanzó una campaña de comunicación en el 2010 con el objetivo de que los consumidores pasen del uso de maquinillas desechables a “sistemas”. Es decir, que en vez de utilizar maquinillas que se eliminan completamente una vez agotada la vida de la cuchilla intentan fomentar el uso de aquéllas en las que sólo se sustituye la cuchilla en sí. Este cambio tendría un importante impacto en el entorno, para los consumidores es mejor producto en cuanto a calidad, aunque más caro, y para la empresa supone mayor facturación.

La firma no sólo cumple la legislación respecto al medio ambiente sino que también ayuda y colabora con sus principales partners para que éstos también

puedan hacerlo. En concreto, en la entrevista se mencionó el ejemplo de la normativa sobre el reciclaje de pilas. Cuando se aprobó esta normativa P&G hizo un dossier educativo para toda la distribución e incluso con su principal cliente en España que es Mercadona acordaron realizar un proyecto de colaboración para diseñar depósitos de recogida de pilas para los puntos de venta, ayudar a Mercadona a coordinarse con la empresa que recoge dichos depósitos, etc. El objetivo principal de la compañía es asegurarse el cumplimiento de la ley.

La sostenibilidad en el área de marketing está diseñada y controlada desde los departamentos globales. Además parece que la empresa tiene claro cuáles son sus estrategias, líneas de actuación e incluso su visión a largo plazo en este ámbito.

La directiva entrevistada aclara que si bien la dirección está bastante implicada en estos temas, son empleados que ocupan determinados puestos clave los que promueven una gestión sostenible de la compañía, aunque es una cuestión que siempre ha formado parte de la visión del negocio.

Matiza su explicación afirmando que no sería posible su desarrollo si no tuviera una influencia positiva en el consumidor:

“Claro que no se haría posible si no tuviera una influencia, un efecto positivo en el consumidor. Es decir, estas personas, para que toda la organización se mueva en esta dirección, pues venden internamente el efecto positivo en el consumidor, en las relaciones públicas y al final sobre lo que más nos interesa que son las ventas.”

4.5 GRUPO DANONE, S.A.

El Grupo Danone es el primer fabricante del mundo en productos lácteos frescos, y segundo en agua embotellada, nutrición infantil y médica. Tiene una facturación de 25.020 millones de dólares y más de 100.000 empleados en 140 países. Cuenta con más de 900 millones de consumidores en todo el mundo. Su misión es llevar la salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible.

España es el quinto país del mundo para el grupo Danone, detrás de Rusia, USA, México y Francia, y tiene representación de todas las líneas de negocio de la compañía como son los productos lácteos frescos Danone, las aguas con Aguas Font Vella y Lanjarón, la nutrición infantil con Milupa y Almirón y la nutrición médica, con Nutricia. Cada división o *global business unit* es una entidad jurídica diferente y trabaja independientemente. Sólo a nivel de dirección existe coordinación entre ellas. Respecto a la sostenibilidad, cada línea de negocio tiene diferente grado de desarrollo, siendo con notable diferencia las más evolucionadas las divisiones de Productos Lácteos Frescos y Aguas, que son las analizadas en este documento. De hecho, ya que la empresa las gestiona de manera independiente en el presente texto también se analizarán por separado.

El grupo se identifica con los valores “Apertura, Entusiasmo, Humanismo y Proximidad” y considera que expresan una singular forma de entender la empresa y la ética en el negocio. Afirma que la historia de estos principios refleja el compromiso de la compañía con la sociedad y que la guían tanto en la toma de decisiones como en la perspectiva profesional, realizando su actividad de forma responsable y comprometida con la sociedad y con el medio ambiente.

Durante 2013, se ha desarrollado el concepto que evoca la misión de Danone de contribuir a la salud y al bienestar de la sociedad, “Alimenta Sonrisas”, mediante la apuesta firme por la excelencia y mejora de la eficiencia en todos los procesos.

4.5.1 Danone y la sostenibilidad

Según Danone, su misión, contribuir a mejorar la salud de las personas a través de la alimentación, hace de guía, con un modelo económico sostenible a largo plazo, con un producto adecuado a las necesidades nutricionales de la población y desarrollando la actividad de la forma más respetuosa posible con el medio ambiente y con la sociedad. Según el grupo, la estrategia de sostenibilidad de la compañía se basa en tres pilares: Salud, Sociedad y Medio Ambiente.

Compromiso con la Salud:

Promover el cuidado de la salud a través de la alimentación es su razón de ser, empezando por los propios productos y continuando con la investigación y difusión de hábitos de vida saludables. La empresa cree firmemente en la colaboración con los profesionales de la salud. Ese es el espíritu con que nacen el Programa NUSA (Nutrición y Salud) y el Instituto Danone, para fomentar la investigación y la divulgación científica en favor de una sociedad más sana. Danone invierte 18 millones de euros en I+D en España y en la divulgación.

Compromiso con la Sociedad:

El Grupo Danone colabora con la sociedad a través de su Programa Compromiso Social Danone, concebido como un marco a largo plazo dentro del que desarrollar proyectos de acción social. En él se pone de manifiesto el espíritu solidario, innovador, responsable, abierto al cambio y flexible de la empresa a la hora de adaptarse a la realidad del momento, comprometerse con la comunidad y actuar en favor de ella.

Compromiso con el Medio Ambiente:

Danone basa su Política Medioambiental en una serie de principios, que abarcan, entre otros, la aplicación de tecnología para la preservación de los aspectos medioambientales en el diseño y desarrollo de productos, la eficiencia en las instalaciones y en los procesos, y además tiene en cuenta que los proveedores atiendan a las buenas prácticas medioambientales que

les afecten. Asimismo, desde 2008, a través del Proyecto Nature, se estableció el compromiso de reducir la huella de CO₂ y se alcanzó el objetivo del 30%.

En relación a la estrategia de sostenibilidad señalada por el Grupo Danone, la autora de este documento señala que de los tres pilares, el de “Compromiso con la Salud” no forma parte de la definición de sostenibilidad que se recoge en el apartado 2.2.1 de este documento. Por tanto, dichas estrategias no se tendrán en cuenta ni para la recogida de datos ni para su posterior análisis.

4.5.2 Danone: División de Productos Lácteos Frescos

En la web de la compañía se indica que con sus 11.000 millones de euros de facturación en 2015, es la empresa número uno del mundo en las categorías de productos en las que opera. Las marcas de Danone Productos Lácteos Frescos en España son: Danone, Activia, Actimel, Vitalinea, Danacol, Oikos, Danonino, Danet, Densia, mi Primer Danone y Yogurtería Danone.

Danone España tiene sus oficinas centrales y un centro de I+D en Barcelona. Actualmente cuenta con 5 fábricas en Parets del Vallès (Barcelona), Tres Cantos (Madrid), Aldaia (Valencia), Salas (Asturias) y Santa Cruz de Tenerife (Canarias). Las fábricas trabajan con tecnología punta y están certificadas en el sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, en el de Seguridad Alimentaria FSSC 22000, así como con el sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001. Ha sido la empresa con mejor Reputación Corporativa en España, según el estudio RepTrak Pluse elaborado por el Reputation Institute (Europa Press, 2013). Entre sus logros destaca la reducción del 37% de las emisiones de CO₂ de 2008 a 2013.

Respecto a la implementación de la estrategia de sostenibilidad del grupo en la división de Productos Lácteos Frescos, cabe destacar que el énfasis en la misma se realiza en la relación y el trabajo conjunto con los ganaderos. Dicha colaboración, así como el resto de estrategias de sostenibilidad, apenas se comunican a los consumidores, pero sí al resto de los *stakeholders*.

Como proyecto innovador en esta área se destaca el reciclaje y reutilización de los residuos plásticos generados en las fábricas de Danone para la

fabricación de productos de otras empresas, por ejemplo uno de los lápices de la marca BIC está fabricado con estos residuos.

Para la compañía es muy importante reducir el impacto medioambiental de la actividad ganadera. Es esencial disminuir los consumos energéticos y este es el objetivo del “Programa Gota Verde”, granjas comprometidas con el medio ambiente, al que se han sumado 130 ganaderos que proporcionan una visión global en las diferentes regiones.

4.5.2.1 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos: comunicados de sostenibilidad

En mayo 2015 se contactó con el director comercial, que tiene el rango de director general en Danone España – División de Productos Lácteos Frescos. El motivo de dirigirse a este directivo y no al director de marketing es la facilidad de acceso a la información. Se le solicitaron los comunicados publicados por esta división de Danone España en temas de sostenibilidad. El directivo envió a la autora el libro impreso con el último informe al respecto disponible, el del año 2013; este volumen es el mismo que la empresa envía anualmente a sus *stakeholders*.

A continuación, en la Tabla 4.15 se resumen las principales estrategias de sostenibilidad en marketing y motivaciones extraídas del informe de la División de Productos Lácteos Frescos del grupo Danone en España.

Tabla 4. 15: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos: informe de sostenibilidad

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Programa RESPECT			Acuerdos de buenas prácticas éticas y medioambientales con sus partners			Que los proveedores adopten los criterios de Responsabilidad Social de la compañía
Plan Ganaderos 2013	Premia calidad materias primas		Premia distribuidores por calidad, seguridad, medioambiente, competitividad sostenible	Comunicación a la distribución mediante “Supplier awards” y encuentros regionales		
Impacto en marketing de la Normativa ISO: ISO 9001, FSSC ISO 22000 e ISO 14001.	Rediseño de envases		Distribución más eficiente			Mejorar aspectos calidad, producto, distribución, etc.
Impacto en marketing del Plan Nature y Plan 2020 para la reducción de las emisiones de CO₂	Productos que contribuyan a disminuir los gases con efecto invernadero			Comunicación al consumidor de la contribución de Danone a disminuir los gases con efecto invernadero		Buenas prácticas que ayuden a que el desarrollo de su actividad sea sostenible y tenga el menor impacto en el entorno

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Green Days en Aldaia				Plantación de 224 árboles, sesiones divulgativas sobre reciclaje y talleres de manualidades fomentando reutilización de residuos	Transmitir importancia de reducción de residuos	Reducción de las emisiones de CO ₂
Huellas Danone					Fomentar que los empleados se involucren de forma activa en los programas Sociales y medioambientales de la compañía	

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de sostenibilidad de Danone.

A continuación, se describe brevemente cada una de las estrategias expuestas en la Tabla 4.15.

Danone pide a todos sus proveedores los mismos estándares y procedimientos que se exige a sí mismo y es por ello que sus colaboradores se adhieren al **Programa RESPECT**, por el que adoptan los criterios de Responsabilidad Social de la compañía: principios sociales fundamentales de ética empresarial y de medio ambiente y también siguen las normas SEDEX de sostenibilidad –estándares laborales, salud y seguridad, integridad empresarial y medioambiental-. SEDEX es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es posibilitar mejoras en las prácticas comerciales responsables y éticas de las cadenas de suministro de todo el mundo y con ello Danone garantiza los principios sociales y medioambientales fundamentales y los valores de ética empresarial.

Los “Supplier Awards” son un reconocimiento que hace la entidad a sus proveedores. Por tercer año ha reconocido la excelencia del trabajo de las empresas que colaboran con la compañía en diferentes ámbitos: servicios, ingredientes y embalajes, y leche, y es en este último donde se enmarcan los premios a ganaderos: **Plan Ganaderos 2013**.

El manual de calidad de la compañía, basado en la **normativa ISO 9001 y FSSC ISO 22000**, define los objetivos, que se fijan en la planificación estratégica y son recogidos en la “Carta de calidad” del Grupo Danone a nivel internacional. Uno de ellos es la excelencia en el diseño, para lo que la empresa ha llevado a cabo proyectos para aumentar la resistencia del envase en un 20%. Se ha mejorado la calidad del diseño de los recipientes mediante diferentes pruebas industriales, test de transporte y el desarrollo y aplicación de nuevos materiales.

En 1997 Danone España fue la primera empresa alimentaria en adherirse a un Sistema de Gestión Ambiental de mejora continua y eficaz. La compañía afirma comprometerse con el medio ambiente a través de buenas prácticas que ayudan a que el desarrollo de su actividad sea sostenible y tenga el menor impacto en el entorno. Además de implantar este **Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001**, en todos los centros de trabajo

integran una serie de directrices en todo el negocio que inciden tanto en los procesos como en la toma de decisiones.

Mediante el **Plan Nature para la reducción de la huella de carbono** Danone incorpora en sus procesos y productos, métodos y herramientas de medición, reducción e innovación, compensación y comunicación con el fin de reducir su huella de carbono, impulsando así su compromiso con la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero. El Grupo Danone consiguió reducir las emisiones de CO₂ de la producción en Europa en un 37,4% entre 2007 y 2012 para aquellas actividades de responsabilidad directa. La empresa se ha fijado un nuevo objetivo para 2020 con la ambición de aminorar sus emisiones de CO₂ en un 50%. Este objetivo está incluido en el llamado **Plan 2020**, el cual está basado en 4 ejes: agricultura sostenible, embalajes, huella de carbono y huella hidráulica.

En 2013 la fábrica de Danone de Aldaia fue el escenario de una jornada de puertas abiertas llamada **Green Days en Aldaia**. De la mano de la ONG Bosques Sostenibles, más de 350 personas, entre Danoners y sus familiares plantaron 224 árboles que durante su crecimiento absorberán CO₂ y contribuirán a la biodiversidad y la reducción de la contaminación del lugar. De forma paralela, y con el apoyo de la compañía Ecoembes, se organizaron sesiones divulgativas sobre reciclaje y talleres de manualidades donde los más pequeños aprendieron a reutilizar los envases de vidrio.

Finalmente, dentro del ámbito del compromiso social de la empresa, se encuentra **Huellas Danone**, nombre que engloba las iniciativas de voluntariado corporativo. Su objetivo es que todos los empleados puedan involucrarse de forma activa en los programas sociales de la compañía, a la vez que se enriquecen y crecen con las experiencias que les aportan las actividades en las que participan. Entre las diferentes iniciativas, existen opciones de voluntariado vinculado al medio ambiente, actividades como el cuidado de la naturaleza y el plantado de árboles, entre otras.

Respecto a las motivaciones de la División de Productos Lácteos Frescos del Grupo Danone para realizar las estrategias de sostenibilidad en marketing previamente descritas, cabe destacar:

- Disminución del impacto medioambiental tanto de la compañía como de sus proveedores y colaboradores.
- Adaptación a la legislación y a las normas ISO para mejorar la calidad, la distribución, el producto, etc.
- Garantizar que los proveedores adopten los principios y valores de la empresa, que incluyen la sostenibilidad.

4.5.2.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 18 de mayo de 2015 se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) y Web of Science (WoS). Los resultados se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 16: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para el Grupo Danone

Base de datos	Danone	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
WoS	x	x		x	0
	x		x	x	0
BSP	x	x		x	1
	x		x	x	0

Fuente: Elaboración propia.

Se descarta el único artículo hallado porque tiene el foco en la *supply chain*.

4.5.2.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos: visitas a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

En las visitas a los puntos de venta no se ha encontrado ninguna práctica de sostenibilidad ni en los propios puntos de venta ni en el *packaging* de los productos de la empresa.

4.5.2.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Para completar la información, por último, se envía la Tabla 4.15 del apartado 5.4.2.1 al director comercial que en esta empresa tiene rango de director general, y se concierta una entrevista personal para principios del mes de junio de 2015. En dicho encuentro el directivo tiene la tabla resumen delante y siguiendo el protocolo de entrevista semiestructurada (ver Anexo 9) la autora va preguntando sobre cada una de las prácticas para validarlas, obtener información complementaria, corregir algunos datos si fuera necesario y por último, recabar información sobre otras estrategias no mencionadas en la tabla. Adicionalmente se pregunta por los motivos de la empresa para realizar dichas estrategias. La Tabla 4.17 refleja la información adicional obtenida de dicha entrevista en color rojo.

Tabla 4. 17: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Productos Lácteos Frescos

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Programa RESPECT			Acuerdos de buenas prácticas éticas y medioambientales con sus partners			Los proveedores adopten los criterios de Responsabilidad Social de la compañía
Plan Ganaderos 2013	Premia calidad materias primas		Premia distribuidores por calidad, seguridad, medioambiente, competitividad sostenible	Comunicación a la distribución mediante “Supplier awards” y encuentros regionales		
Impacto en marketing de la Normativa ISO: ISO 9001, FSSC ISO 22000 e ISO 14001	Rediseño de envases		Distribución más eficiente			Mejorar aspectos calidad, producto, distribución, etc.
Impacto en marketing del Plan Nature y Plan 2020 para la reducción de las emisiones de CO₂	Productos que contribuyan a disminuir los gases con efecto invernadero			Comunicación al consumidor de la contribución de Danone a disminuir los gases con efecto invernadero		Buenas prácticas que ayuden a que el desarrollo de su actividad sea sostenible y tenga el menor impacto en el entorno

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Minimizar uso del cartón y 100% reciclable	Disminución del cartón de los envases, que únicamente se utiliza en lanzamientos o producciones especiales. Cartón 100% reciclable					Compromiso Danone
Diseño de embalajes eficientes	Diseño de embalajes maximizando su eficiencia logística		Eficiencia en la distribución de los productos			Disminución del impacto medioambiental
Colaboración con la distribución			Neveras energéticamente más eficientes (con puerta)	Comunicación en las propias neveras de algunos puntos de venta		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El directivo ha señalado que las prácticas “Greendays en Aldaia” y “Huellas Danone” son sólo para los empleados y no se comunican externamente a la empresa, y por lo tanto la gestión de las mismas es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Marketing no está involucrado. Como consecuencia estas dos últimas prácticas se han eliminado de la tabla.

Interrogado explícitamente sobre la variable de comunicación en todas las estrategias recogidas en la tabla, el directivo ha confirmado que efectivamente no se hace actualmente ninguna comunicación de ninguna práctica de sostenibilidad a los consumidores. Sin embargo, mencionó que anteriormente sí se había realizado de forma puntual, y entre ellas destacó la del “Plan Ganaderos 2013” y “Programa Gota Verde” en los envases del producto.

Respecto a la identificación de estrategias no contempladas en la tabla anteriormente, el directivo destaca tres nuevas. En primer lugar señala la importancia de la disminución del uso de cartón en sus envases, que se ha restringido a lanzamientos de nuevos productos y promociones clave con el objetivo de comunicar dicha información al comprador. Todo el cartón utilizado es 100% reciclable. En segundo lugar, menciona que los productos se diseñan de forma que sea más eficiente su transporte y su colocación en los puntos de venta. En tercer lugar, y al preguntar al directivo sobre estrategias de marketing en la distribución, indica que tienen algunos planes conjuntos con algunos distribuidores. La principal actividad en la que están trabajando con dichos distribuidores consiste en cambiar las neveras habituales con cortina de frío por neveras con puertas, que son más eficientes energéticamente. Dicha colaboración con algunos distribuidores como Caprabo, se comunica al comprador final como iniciativa propia del distribuidor, en otros casos como Bonpreu se realiza de forma conjunta.

Al preguntar al directivo sobre la estrategia de precios, éste ha aclarado que la compañía intenta que sus esfuerzos en sostenibilidad no tengan una repercusión en el precio de los productos finales.

Respecto a las motivaciones de la empresa para llevar a cabo estas estrategias de sostenibilidad en marketing, el entrevistado confirma los motivos

recogidos en la tabla y señala en diversas ocasiones que la sostenibilidad forma parte de los valores de la empresa.

Durante la entrevista, a la pregunta sobre los motivos por los que desarrollan todas estas actividades el directivo contesta escuetamente:

“Bueno, en realidad ya lo hemos ido comentando ¿no?, pero básicamente lo hacemos porque forma parte de, de nosotros, de nuestros compromisos, de nuestra estrategia como grupo, y también, porque creemos que así es como se tienen que hacer las cosas ¿no?”

4.5.3 Danone: División Aguas

Aguas Font Vella y Lanjarón, división de Aguas del Grupo Danone en España, es una compañía especializada en agua mineral natural, cuyo origen se remonta a los balnearios y manantiales centenarios que dieron nombre a las sociedades Font Vella S.A. y Aguas de Lanjarón S.A. respectivamente. Hoy en día, tras su fusión en 2006, Aguas Font Vella y Lanjarón S. A. es líder del mercado español en envasado de agua mineral natural con las marcas Font Vella y Lanjarón. También envasa aguas minerales naturales con gas como Fonter y Fonteforte y además, es pionera en el mercado español en la elaboración de bebidas a base de agua mineral, con las marcas Font Vella Sensación y Font Vella Levité.

Las aguas de Font Vella y Lanjarón tienen una tradición centenaria, proceden de manantiales considerados minero-medicinales y poseen una gran pureza gracias a su origen doblemente protegido al nacer en entornos naturales que gozan de especial protección. Todos los manantiales están situados en zonas limítrofes a parques naturales como es el caso de Sierra Nevada (Lanjarón), el Parque Natural del Montseny (Font Vella Sant Hilari) y el Parque Natural del Rio Dulce (Font Vella Sigüenza).

La compañía cuenta con cuatro plantas envasadoras en España. La planta de Sant Hilari Sacalm en Girona, próxima al Parque Natural del Montseny, es la más grande del país y en ella se envasa el agua Font Vella, marca multimanantial que también se envasa en la planta de Sigüenza (Guadalajara). También en la provincia de Girona cuenta con una planta envasadora en la localidad de Amer, especialista en bebidas carbónicas y

donde se embotellan las marcas Fonter y Vivaris. En el pueblo de Lanjarón se sitúa la planta envasadora de la marca de agua mineral natural Lanjarón y de Fonterforte, un agua mineral natural con gas carbónico añadido.

En 2014, Aguas Font Vella y Lanjarón, S.A obtuvo una facturación neta de 192,1 millones de euros y una cuota de mercado del 21%; asimismo ese mismo año contaba con más de 441 empleados (Dosier de prensa de Aguas Font Vella y Lanjarón 2015, 2016).

La División de Bebidas del Grupo Danone en España comercializa las siguientes marcas: Font Vella (manantiales Sigüenza y Sacalm), Font Vella Sensación, Font Vella Levité, Fonter, Vivaris, Lanjarón (manantial Salud) y Fonteforte. Además, distribuye en España las siguientes marcas del Grupo Danone: Evian, Badoit y Volvic.

Imagen 4. 6: Algunas de las marcas comercializadas por Aguas Font Vella y Lanjarón SA



Fuente: Dossier de prensa, Aguas Font Vella y Lanjarón 2014, 2015.

Todas las aguas de la empresa cumplen con las recomendaciones de la Asociación Española de Pediatría (AEP) y de la Sociedad Española de Pediatría Extrahospitalaria y Atención Primaria (SEPEAP) para la alimentación infantil.

Según la División de Aguas de Danone, la calidad y la seguridad alimentaria de sus productos son objetivos irrenunciables de la organización. Estas metas están en línea con los del Grupo Danone, definidos en su “Carta de Calidad”, que incluye como principio básico la comercialización de productos sanos y seguros de alta calidad, que cumplan, e incluso superen, las expectativas de los clientes y consumidores. Por ello, la compañía realiza más de 300 controles diarios para asegurar la calidad de sus productos. Asimismo, fue la primera empresa en conseguir las 3 certificaciones ISO en Calidad, Seguridad Alimentaria y Medio Ambiente. De hecho, en 2006, Aguas Font Vella y Lanjarón se convierte en la segunda empresa española que recibe la Certificación de Gestión en Seguridad Alimentaria UNE-EN-ISO 22.000:2005.

En Aguas Font Vella y Lanjarón mantienen que la naturaleza es una fuente de salud, por eso tienen la responsabilidad de devolverle aquello que da cuidándola y protegiéndola. Con este objetivo se busca constantemente la forma de preservar el medio ambiente y reducir el impacto medioambiental de la actividad de la compañía. La política de medio ambiente, definida y en constante desarrollo desde que la empresa existe, aboga por la sostenibilidad en todas sus áreas: la gestión sostenible del recurso y de los residuos, la contaminación ambiental, el compromiso medioambiental de sus colaboradores, la reducción en la emisión de CO₂ o la comercialización de envases más sostenibles. Esta política medioambiental se estructura en 3 ejes:

- El cumplimiento estricto de la **legislación medioambiental**. Existe un claro compromiso respecto a la legislación medioambiental vigente y a cualquier requisito derivado de programas o acuerdos a los que se adscriba la empresa, asegurando su más estricto cumplimiento en todos y cada uno de sus centros de producción.
- La **Promoción e implementación de buenas prácticas** eficaces para la preservación del medio ambiente y que van más allá de lo exigido por la legislación.
- La **Mejora continua estableciendo nuevos objetivos** que contribuyan a la preservación del entorno con el compromiso de todos los trabajadores y colaboradores.

4.5.3.1 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Aguas: comunicados de sostenibilidad

En mayo de 2015 se contactó con la directora de marketing y se le solicitó la información publicada por Danone España – División de Aguas en temas de sostenibilidad. La directiva envió a la autora el dossier de prensa 2014 de Aguas Font Vella y Lanjarón, S.A., publicado en 2015.

En el dossier de prensa enviado por la directiva se destacan ciertos hechos de relevancia que figuran en la tabla siguiente:

Tabla 4. 18: Hitos de marketing sostenible de la División de Aguas de Danone

2009	Firma del convenio de colaboración entre Lanjarón y la Junta de Andalucía para la puesta en marcha del proyecto “Compromiso con los parques”
	Lanzamiento de Font Vella 1,5l, primer envase en España de agua mineral natural con un 25% de plástico reciclado (PET-R).
2010	Comercialización de la primera garrafa Ecoligera de 6,25l con un 25% de plástico reciclado.
2011	Lanjarón lanza la primera garrafa con un 20% de plástico de origen vegetal.

Fuente: “Dossier de Prensa, Aguas Font Vella y Lanjarón 2014”, 2015.

Dichos hitos, junto con el resto de la información sobre sostenibilidad y marketing en su dossier de prensa, se resumen a continuación en la Tabla 4.19.

Tabla 4. 19: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone División Aguas (información del dossier de prensa)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Convenio de colaboración con la Junta de Andalucía para la puesta en marcha de “Compromiso con los parques”				Campaña de comunicación regional	Educación y cambio de hábitos entre los estudiantes de la zona de Lanjarón	
Proyecto Monte del Siglo XXI	Campaña “deja tu huella”, en diferentes medios			Educación y motivación con la plantación de árboles	Contribuir a la protección del entorno de los territorios donde realiza su actividad	
Envases con 25% de plástico reciclado	Impacto en diseño de packaging y materiales		Carteles y bandejas en el punto de venta	En el packaging, en el punto de venta y en medios de comunicación	Etiquetas que promueven el reciclaje	Buscar nuevas fórmulas para mejorar la sostenibilidad de sus envases
Proyecto “La travesía del agua”				Campaña de comunicación regional	Educación y cambio de hábitos entre los estudiantes de la zona de Lanjarón	Velar por la preservación de los recursos hídricos, el desarrollo sostenible y el desarrollo socioeconómico del municipio de Lanjarón

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Lanzamiento garrafa con 20% plástico de origen vegetal	Impacto en diseño de packaging y materiales			En el packaging, y en medios de comunicación		Incrementar uso de materias primas renovables
Impacto en marketing de las Certificaciones ISO: ISO 9001, ISO 9002, ISO 14.001 e ISO 22.000				Comunicación a los stakeholders y comunicación de marketing a los distribuidores		Asegurar la calidad de sus productos
Nuevo sistema de recogida de envases	Mayor uso de material reciclado		Recogida de residuos en sus establecimientos			Mejora en la clasificación de los residuos
Envase 100% reciclable	El envase es de plástico 100% reciclable			Comunicación en <i>packaging</i>	Facilitar reciclaje a consumidores	Mejora en reciclaje de los residuos

Fuente: Elaboración propia a partir del “Dossier de Prensa de Aguas Font Vella y Lanjarón 2014”.

En 2008 la compañía se adhiere al proyecto “**Monte del Siglo XXI**” en el marco de su proyecto de responsabilidad corporativa “**Compromiso con los Parques**”. Esta participación implicó la plantación de más de 100.000 árboles en una parte de la parcela afectada por un incendio acaecido en 2005 y ubicada en el término municipal de Lanjarón. Este proyecto incluyó la difusión de la acción en diferentes medios, la captación de voluntariado para plantar árboles, el apoyo a campañas de educación y sensibilización llevadas a cabo por la Consejería de Medio Ambiente de la junta de Andalucía y muchas otras acciones alrededor del proyecto.

Imagen 4. 7: Promoción de la campaña de reforestación en Lanjarón



Fuente: Dossier de prensa de Aguas Font Vella y Lanjarón 2014, 2015.

Como líderes en la innovación en el sector, Aguas Font Vella y Lanjarón es pionera en la introducción de **PET reciclado en los envases** de agua mineral natural de la marca Font Vella. En el año 2009 introduce el uso de plástico reciclado en las botellas de litro y medio, siendo el primer envase del sector con plástico reciclado. Posteriormente se amplió el uso de éste en diferentes formatos de envases. En 2011, Lanjarón también se convirtió en la primera marca del mercado que lanzaba una **garrafa** que incorpora **plástico de origen vegetal**, concretamente un 20% del contenido del envase. Este tipo de plástico se obtiene de los deshechos provenientes de la caña de azúcar. La empresa aplicó, además una disminución en el precio del 40%. La compañía se convierte así en pionera en el lanzamiento de este tipo de material en el sector de las aguas embotelladas. Estas mejoras responden a la voluntad de buscar nuevas fórmulas para mejorar la sostenibilidad de sus envases.

Otro de los proyectos llevado a cabo por la empresa es “**La travesía del agua**”. Esta actividad, dirigida a escolares, pretende dar a conocer el líquido elemento desde un punto de vista muy distinto al habitual y contribuir al desarrollo de este municipio de la alpujarra granadina. Para ello, el alumnado acompaña al agua en su travesía (ciclo del agua) y conoce, como si fuera una aventura, no sólo las características de este recurso y su recorrido, sino también la relación íntima de la misma con su entorno y el papel de las personas en su uso responsable.

Varias de las actividades que se describen en la tabla anterior se hacen a través de la Fundación Lanjarón. Esta fundación nació en el 2005 con el objetivo de contribuir al desarrollo económico y social del municipio del mismo nombre. El 70 por ciento de sus proyectos están relacionados con el medioambiente y el otro 30 por ciento se centran en el desarrollo económico y social del pueblo, entre los que se encuentra la citada Travesía del Agua.

En cuanto a la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, la División de Aguas de Danone cuenta con los siguientes certificados: **ISO 9001, ISO 14.001 e ISO 22.000**. En su dossier de prensa la compañía señala que estos certificados se renuevan de forma regular.

La organización ha lanzado recientemente un proyecto pionero de reciclaje con el que colaboran muchos de sus clientes: hoteles, establecimientos, empresas de catering y centros de ocio. La iniciativa consiste en la puesta en marcha de un **nuevo sistema de recogida de envases** utilizado en los establecimientos de los clientes, que permite una mejora en la clasificación de los residuos. De esta forma, Aguas Font Vella y Lanjarón podrá incrementar el porcentaje de plástico reciclado (R-PET) en los envases de la gama Font Vella, potenciando así su apuesta por la gestión responsable de los residuos y colaborando de forma activa en aumentar, no solo el reciclado de envases, sino también el incremento del uso de PET reciclado en el mercado.

4.5.3.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Aguas: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Tal como se mencionó en el apartado 5.4.2.2, con fecha 29 de mayo de 2015, se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) y Web of Science (WoS) para el Grupo Danone, hallándose un único artículo que se descarta porque se centra en la *supply chain*.

4.5.3.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Aguas: visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Las fotografías incluidas en el Anexo 8 muestran la siguiente información:

- En la visita realizada a los puntos de venta se confirma que la práctica “garrafa con un 20% de plástico de origen vegetal” está reflejada en las garrafas de 6,25L de Lanjarón. Asimismo, en los envases se menciona que el plástico del que se fabrican es 100% reciclable.
- Además, en las botellas de 1,5 l de Lanjarón, se anima al consumidor a contribuir a la correcta eliminación de los envases para el cuidado del medio ambiente. En este mismo formato, se menciona que sus botellas son 100% reciclables.

Por lo tanto, se confirma y se hallan ejemplos de la información contenida en la Tabla 4.19, pero no se ha encontrado información adicional durante la visita a puntos de venta.

4.5.3.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone Aguas: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Por último, para completar la información y haciendo uso de la triangulación, se envía la Tabla 4.19 del apartado anterior a la directora de marketing y se concierta una entrevista telefónica en el mes de julio de 2015.

La Tabla 4.20 refleja la información adicional obtenida durante la conversación en color rojo y además en dicha entrevista se contrasta y valida la información obtenida previamente con el dossier de prensa y los artículos académicos.

Tabla 4. 20: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Danone División Aguas (información dossier de prensa + artículos + entrevista)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Convenio de colaboración con la Junta de Andalucía para la puesta en marcha de "Compromiso con los parques"				Campaña de comunicación regional. Notas prensa, redes, web, pero low profile	Educación y cambio de hábitos entre los estudiantes de la zona de Lanjarón	
Proyecto Monte del Siglo XXI	Campaña "deja tu huella", en diferentes medios			Educación y motivación con la plantación de árboles	Contribuir a la protección del entorno de los territorios donde realiza su actividad	
Proyecto "La travesía del agua"				Campaña de comunicación regional	Educación y cambio de hábitos entre los estudiantes de la zona de Lanjarón	Velar por la preservación de los recursos hídricos, el desarrollo sostenible y el desarrollo socioeconómico del municipio de Lanjarón

PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Envases con 25% de plástico reciclado	Impacto en diseño de packaging y materiales		Carteles y bandejas en el punto de venta	En el packaging, en el punto de venta y en medios de comunicación. Fuerte campaña en punto de venta	Etiquetas que promueven el reciclaje	Buscar nuevas fórmulas para mejorar la sostenibilidad de sus envases
Lanzamiento garrafa con 20% plástico de origen vegetal	Impacto en diseño de packaging y materiales. Ayuda al posicionamiento de la marca Premium Lanjarón			En el packaging, y en medios de comunicación		Incrementar uso de materias primas renovables
Nuevo sistema de recogida de envases	Mayor uso de material reciclado		Recogida de residuos en sus establecimientos			Mejora en la clasificación de los residuos
Envase 100% reciclable	El envase es de plástico 100% reciclable			Comunicación en packaging	Facilitar reciclaje a consumidores	Mejora en la clasificación de los residuos

IMPACTO DEL PRODUCTO

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Etiquetas de plástico 100% reciclado	Desde 2012 todas las etiquetas son de plástico para que el envase sea 100% reciclable					Que el envase sea 100% reciclable
Envase plegable	Primera vez en botella que el envase está diseñado para ser autoplegable y compactable					Mejora en reciclaje de los residuos
Impacto en marketing de las Certificaciones ISO: ISO 9001, ISO 9002, ISO 14.001 e ISO 22.000				Comunicación a los stakeholders y comunicación de marketing a los distribuidores		Asegurar la calidad de sus productos

IMPACTO DEL PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia a partir del dossier de prensa y la entrevista con la directora de marketing de la División Aguas de Danone.

En la entrevista con la directora de marketing de la División Aguas de Danone (ver protocolo de entrevista Anexo 9), se han confirmado las diversas actividades descritas anteriormente, se han rectificado detalles sobre algunas de dichas actividades y, por último, se han añadido dos estrategias de sostenibilidad que la compañía está realizando actualmente pero que no se mencionan en su dossier de prensa, ni en su web.

En primer lugar, siguiendo las indicaciones de la persona entrevistada, se procede a añadir una columna que clasifica la mayor parte de las acciones según estén enfocadas a conseguir la protección de los recursos o la reducción del impacto del producto.

En lo que concierne al “**Compromiso con los parques**”, al hablar de la comunicación, la directiva señala que la comunicación de estas acciones es muy reducida.

Respecto al diseño y uso de envases con 25% de plástico reciclado la entrevistada puso un acento especial en la fuerte campaña de comunicación que se llevó a cabo en los puntos de venta y nos envió la siguiente foto:

Foto 4. 1: Ejemplo de diseño de display y promoción de envases con 25% de plástico reciclado en el punto de venta



Fuente: Presentación interna Danone División Aguas, 2011.

La directiva de Danone destacó la importancia del lanzamiento de la garrafa con 20% de plástico de origen vegetal en el posicionamiento de la marca Premium Lanjarón. Sobre esta práctica la entrevistada ha enviado dos fotos ilustrativas de la campaña de promoción, comunicación y displays en el punto de venta.

Foto 4. 2: Ejemplos de diseño de display y promoción de la garrafa con 20% de plástico de origen vegetal en el punto de venta (expositor y funda media paleta)



Fuente: Presentación interna Danone División Aguas, 2011.

Tras la revisión de la Tabla 4.19, la manager de Danone mencionó dos estrategias de sostenibilidad adicionales que no habían sido identificadas:

La incorporación de **etiquetas de plástico 100% reciclado** se introdujo en el año 2012 y permite que la botella sea 100% reciclable.

También hizo alusión al **envase plegable**, práctica con la que ayudan al consumidor a gestionar sus residuos y que puede constituir un aliciente para su colocación en el contenedor correcto.

De hecho, según la compañía, ha sido la primera empresa en el mundo en llevar a cabo ambas estrategias de sostenibilidad.

La sostenibilidad en el departamento de marketing ha avanzado sustancialmente en los últimos años debido al cambio en la dirección general de la firma, que apoya los compromisos y estrategias de sostenibilidad en marketing. Dichas estrategias están diseñadas y controladas desde Danone División Aguas España.

Sobre las razones para llevar a cabo las acciones en sostenibilidad la entrevistada declaró que se trataba de un compromiso de proteger los recursos para que no se agotasen, y también con el consumidor. Añadió que era una cuestión de valores de la compañía y no de marketing.

4.6 L'ORÉAL ESPAÑA, S.A.

L'Oréal es una empresa francesa, con sede social en París, líder del mundo en belleza. Es el primer grupo mundial de la industria cosmética y ha construido una estructura organizativa basada en los canales de distribución: mercado de gran consumo, grandes almacenes, farmacias y *drugstores*, el *travel retail* y las boutiques de marca. La empresa señala que su ambición es satisfacer las necesidades de cada consumidor según sus hábitos y su estilo de vida, y su misión es ofrecer a todas las mujeres y hombres del mundo lo mejor en innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad.

El grupo está presente en 130 países, con unas ventas que ascienden a 22,53 mil millones de euros en 2014 y emplea a 78.600 personas en todo el mundo. Uno de los principales pilares de L'Oréal es la investigación: el Grupo tiene 501 patentes registradas en 2014 y en ese mismo año ha realizado una inversión en I+D de 761 millones de euros. Cuentan con 3.782 investigadores de treinta disciplinas distintas, desde la investigación fundamental hasta el desarrollo de productos. Este esfuerzo en investigación llevó en 2013 a que el 34% de materias primas que utilizan para sus procesos sean vegetales. En cuanto a producción, L'Oréal cuenta con 43 fábricas y 71 centros de distribución en todo el mundo. Un 80% de sus plantas tienen el certificado ISO 9001 (versión 2000) o FDA (certificado de calidad), y un 93% tienen el certificado ISO 14001 (certificado medioambiental).

L'Oréal cuenta con una cartera de 32 marcas internacionales con ventas anuales de más de 50 millones de euros, que son gestionadas dentro del Grupo por divisiones que tienen experiencia en su propio canal de distribución:

- División de Productos de Gran Consumo: sus marcas se distribuyen en hipermercados, supermercados, droguerías/perfumerías y tiendas tradicionales, y ofrece una amplia gama de productos para el color y cuidado del cabello, de maquillaje y del cuidado de la piel. Marcas: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Essie.

1. L'Oréal Luxe: sus marcas están disponibles en centros comerciales y tiendas de cosmética, pero también en boutiques propias y sitios de comercio

electrónico especializados. Se centran en tres grandes especialidades: tratamiento, maquillaje y perfumes. Marcas: Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Clarisonic, Diesel, Viktor & Rolf, Yue Sai, Maison Martin Margiela, Urban Decay, Guy Laroche, Paloma Picasso.

2. División de productos profesionales: su objetivo es cubrir las necesidades de los salones de peluquería en cuanto a color, forma, *styling*, champús y artículos en general para el cuidado del cabello. Marcas: L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology, Shu Uemura Art of Hair, Mizani.

3. División de Cosmética Activa: líder mundial en dermocosmética, su misión es ayudar a mejorar la salud de la piel y sus marcas están disponibles en farmacias, parafarmacias y centros estéticos medicalizados de todo el mundo. Marcas: Vichy, La Roche Posay, SkinCeuticals, Innéov, Roger&Gallet, Sanoflore.

4. The Body Shop: es la primera marca que introdujo el comercio justo en la industria de la belleza. Sus productos se distribuyen principalmente a través de una red de tiendas exclusivas.

Según L'Oréal, sus principios éticos son la integridad, el respeto, el valor y la transparencia; principios que dan forma a su cultura, respaldan su reputación y deben ser conocidos y reconocidos por todos sus empleados.

4.6.1 L'Oréal y la sostenibilidad

Según la compañía, uno de sus principales valores es la responsabilidad. Como ejemplo hacen referencia al "tinte seguro para el cabello", que señalan que ya fue una expresión de esta preocupación por los productos eficaces, seguros e inocuos. Pero afirman que su sentido de la responsabilidad va mucho más allá, ya que consideran que tienen el deber de preservar la belleza del planeta y contribuir al bienestar de sus empleados y de las comunidades en las que están presentes.

L’Oreal ha recibido, desde 2001, diferentes premios de la industria en reconocimiento a las innovaciones que el grupo ha desarrollado en todos los aspectos de su actividad. Asimismo, también el crecimiento sostenible de la empresa ha sido reconocido en varias ocasiones. La compañía fue considerada como una de las Empresas más Éticas del Mundo de 2013 por el Instituto Ethisphere, organización líder internacional, dedicada a la creación, la promoción y el intercambio de mejores prácticas en ética empresarial, gobernabilidad, anticorrupción y sostenibilidad.

La firma también hace referencia a su programa de ética, que considera proactivo y que apoya el crecimiento del grupo. En el año 2000 fue una de las primeras empresas en Francia en establecer un Código de Ética Empresarial y en nombrar, en 2007, un Director de Ética. También ha sido signataria del Pacto Global de las Naciones Unidas desde 2003 y organiza un Día de Ética anual, en el que los empleados de todo el mundo pueden chatear en línea sobre ética con su presidente. En su web cuenta con un apartado sobre este tema: http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/ethics.aspx

L’Oréal afirma que sus equipos de Investigación e Innovación aplican los principios de innovación sostenible y responsable a diario. En sus actividades de investigación, la empresa está especialmente focalizada en cinco áreas: salud humana (empleados, consumidores, profesionales), respeto por el medio ambiente, ética, comercio justo y consideración del impacto social y empresarial de la innovación.

En 2005 se fijó el compromiso de reducir las emisiones de CO₂, el consumo de agua y los residuos de sus fábricas y centros de distribución en un 50%, reto asumido por todos los equipos de operaciones. Entre 2005 y 2012, se han reducido las emisiones de CO₂ en un 39%. Como ejemplo se cita la fábrica de Burgos (España), que está próxima a dejar de emitir dióxido de carbono a la atmósfera gracias a la planta de biomasa construida al lado de la misma y que la provee de agua caliente y fría, usando como único combustible los excedentes madereros de los bosques y los desechos de los aserraderos locales. Para 2020, se reducirán las emisiones de CO₂ en un 60% en términos absolutos, así como su consumo de agua y los residuos por unidad de producto terminado, en el mismo porcentaje. Se movilizará a los

equipos de la compañía para mejorar diariamente el impacto medioambiental de las fábricas y centros de distribución. También se comprometen a generar cero desechos industriales, y a reducir las emisiones de CO₂ derivadas del transporte de sus productos en un 20% por unidad de producto terminado, a partir de los criterios establecidos en 2011.

La empresa afirma invertir continuamente en la evaluación de la seguridad de sus productos y de los ingredientes que los componen. En este sentido, crearon en 2011 un centro mundial donde, gracias a la evaluación predictiva, los equipos saben cómo realizar previsiones muy tempranas y fiables sobre los efectos beneficiosos y perjudiciales tanto de ingredientes como de productos.

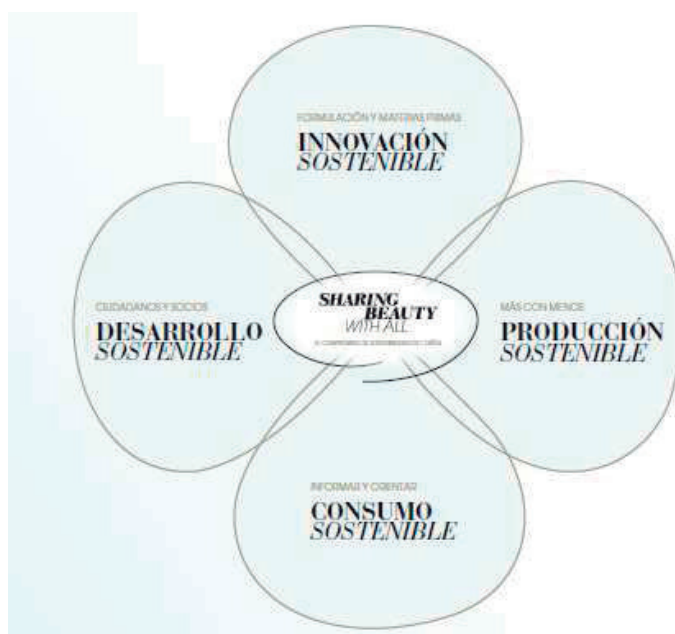
L'Oréal indica que no sólo cumple la legislación vigente en cada momento relativa al medio ambiente, sino que intenta ir un poco más allá. En 1995, el Grupo adquirió un laboratorio de ecotoxicología para medir y modelizar el impacto potencial de los productos en los ecosistemas (acuáticos, terrestres y aéreos) y en la biodiversidad. En 1999 adoptó los principios de la química verde (los cuales reducen su impacto medioambiental) para la síntesis de ingredientes. Desde 2006, la cartera de materias primas ha estado bajo la continua supervisión de indicadores medioambientales. Además, los procesos de innovación cumplen con las directrices de ecodiseño, que reducen el impacto de los productos en el medio ambiente a lo largo de todo su ciclo de vida, y que se comparten con los proveedores y los colaboradores.

Por otro lado, los investigadores de la compañía han incorporado ciertos avances científicos (en la ingeniería de tejidos, decodificando el genoma humano, en la modelización, en las técnicas de imágenes) que les han permitido, por ejemplo, el poder recurrir a pruebas de nueva generación. Ello permite evaluar la seguridad de los ingredientes sin probarlos en animales. De hecho, la compañía dejó de probar productos terminados en animales en 1989.

En 2013 L'Oreal anuncia su nueva política de sostenibilidad para 2020: "*Sharing Beauty With All*" (Compartir la belleza con todos), que constituye su nuevo compromiso de sostenibilidad y que ofrece una clara visión de dónde pretenden estar en ese año.

Con el objetivo de asegurar una coherencia con su visión, la compañía ha creado un marco de trabajo con cuatro compromisos claros que les ayuden a evaluar sus avances. Estos compromisos están basados en los siguientes objetivos: innovación, producción, consumo y desarrollo sostenibles.

Gráfico 4. 3: Política de sostenibilidad para 2020 de L'Oréal



Fuente: <http://www.loreal.es>, 2015.

A continuación, se explica brevemente cada uno de los compromisos:

- **Innovación sostenible:** para 2020, se aplicarán innovaciones para que el 100% de los productos de la compañía proporcionen un beneficio medioambiental o social.
- **Producción sostenible:** para 2020, se reducirán las emisiones de CO₂ en un 60% en términos absolutos, así como el consumo de agua y los residuos por unidad de producto terminado, en el mismo porcentaje.
- **Consumo sostenible:** el objetivo para 2020 es ayudar a los consumidores a tomar decisiones fundamentadas y acordes con un estilo de vida sostenible, estableciendo una herramienta de evaluación de los productos que analice el perfil medioambiental y social de todos los nuevos lanzamientos. Las marcas a su vez divulgarán esta información públicamente.
- **Desarrollo sostenible:** En 2020, el 100% de los proveedores estratégicos de L'Oréal participarán en su programa de sostenibilidad para

proveedores, que también serán evaluados y seleccionados en función de su desempeño social y medioambiental.

4.6.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: comunicados de sostenibilidad

En junio de 2015 se contactó con el director de marketing y se le solicitó la información publicada por la empresa en temas de sostenibilidad. El directivo envió a la autora varios documentos, entre ellos la estrategia global en sostenibilidad de la empresa, “*Sharing Beauty with All*”, y también hizo referencia al apartado “Compromisos en materia de RSC” de la web del grupo (<http://www.loreal.es/compromisos-en-materia-de-rsc>). A continuación, en la Tabla 4.21 se resumen las principales estrategias de sostenibilidad en marketing extraídas de dicho informe.

Tabla 4. 21: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal (información de la web corporativa y notas de prensa incluidas en la misma)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Concienciar al consumidor: consumo más sostenible	Crear productos atractivos sostenibles			Las marcas comunican con su fuerza la sostenibilidad de sus productos	Aumentar la sensibilización del consumidor en materia sostenible	Buscar colaboración de los consumidores para conservar la belleza del planeta
Innovación sostenible	Innovar creando productos con beneficios medioambientales (envases de champús y geles más biodegradables.			Web de la empresa y diferentes medios del sector		Innovar buscando siempre beneficios medioambientales
Ingredientes sostenibles	Productos realizados con materias primas vegetales: Biotherm desodorante ingredientes 100% naturales			Web de L'Oréal		Utilizar materias primas vegetales renovables.
Crear fórmulas más biodegradables	Gamas de champús y acondicionadores biodegradables en un 97% y 94%					

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Reducción del consumo de agua y de producción de residuos por unidad de producto terminado	Diseño de productos con un 23% menos de consumo de agua. Para 2020, reducción del consumo de agua y residuos por unidad de producto terminado en un 60%. Ej: Biotherm			Web de la empresa y diferentes medios del sector	Aumentar la sensibilización de los consumidores sobre la conservación de los recursos hídricos. Reducción de su coste de agua	Reducción de la huella medioambiental Sensibilización entre los consumidores sobre su impacto en el medio ambiente
Etiquetado fomentando el reciclaje	Producto con etiquetado medioambiental que fomenta reciclaje. Ej: Garnier			Comunicación en packaging y en la web de la compañía	Insta a sus consumidores de todo el mundo a reciclar	Reutilización de recursos en beneficio del medioambiente y de la compañía
Programas de comercio justo y formación para las comunidades donde se encuentran				Web de la compañía		Ayudar a las comunidades donde L'Oreal está presente

Fuente: Elaboración propia.

Todas las estrategias de marketing identificadas se engloban en su política de sostenibilidad para 2020 "*Sharing Beauty With All*" (Compartir la belleza con todos). Para la compañía, los consumidores se encuentran en el centro de su impulso a la sostenibilidad y los quiere **concienciar para un consumo más sostenible**. Para cumplir con su compromiso, debe facilitar a los consumidores la toma de decisiones en ese sentido. Acelerando la innovación sostenible dentro de su negocio y aprovechando el poder de sus marcas para informar a los consumidores, pretende aumentar la sensibilización en esta materia y fomentar, por tanto, un consumo más sostenible.

Además, otro reto que se ha propuesto la compañía es producir más con menos impacto. Con este objetivo, que significa mejorar la sostenibilidad de su negocio, especialmente de sus productos, también pretende lograr que el consumidor se una al mismo. La empresa es consciente de la brecha que hay entre lo que los consumidores quieren y lo que realmente compran y por lo tanto ofrece productos sostenibles y, a la vez, atractivos, para facilitar la toma de decisiones correctas a sus consumidores.

Para superar los obstáculos que debe salvar esta clase de consumo se está trabajando en tres áreas principales. En primer lugar, invirtiendo en **innovación sostenible** para asegurarse de que todos sus productos tengan beneficios medioambientales o sociales. Segundo, quiere dotar de autonomía a los consumidores para que tomen decisiones más fundamentadas, dándoles la información clara que necesitan. Y, en tercer lugar, utilizará la influencia y el poder de sus marcas para que la opción sostenible no sea sólo la correcta sino la deseada. La compañía defiende firmemente que juntos se puede cambiar la conducta.

Actualmente están desarrollando nuevas formas para mejorar el perfil medioambiental y social de sus productos. Para ello, se aseguran de que las materias primas renovables y los **ingredientes** utilizados en la fabricación procedan de fuentes **sostenibles**. Por ejemplo, obtienen el aceite de argán directamente de seis cooperativas de Marruecos dirigidas por mujeres, garantizando ingresos estables a unas 300 mujeres, y protegiendo la diversidad del ecosistema.

En 2011, la adquisición de aceite de palma por parte de L'Oréal fue reconocida como sostenible por WWF. En 2010, los países firmantes del Convenio sobre la Diversidad Biológica aprobaron el Protocolo de Nagoya, dirigido a regular el acceso a los recursos de un territorio determinado y a la justa distribución de los beneficios obtenidos de los mismos. El departamento de investigación de la empresa lleva desde 2005 dirigiendo sus esfuerzos a garantizar que sus cadenas de suministro cumplan las normas en materia de desarrollo sostenible. Esta concienciación va de la mano del creciente uso de ingredientes vegetales renovables en sus productos. Es, por ejemplo, el caso de Biotherm, desodorante para hombre con ingredientes 100% naturales.

Asimismo, los equipos de investigación trabajan para **crear fórmulas más biodegradables**. Esta propiedad se evalúa calculando los porcentajes totales de los ingredientes biodegradables. Una vez realizados los cálculos, se aplican estrictos criterios internos para poder calificar una fórmula como “biodegradable”. Por ejemplo, en 2011 la compañía presentó el champú y acondicionador Ultrasuave de almendra y Flor de loto, biodegradable en un 97%, y el champú y acondicionador Fructis Puro Brillo, en un 94%.

Imagen 4. 8: Champú y acondicionador Fructis Pure Brilliance



Fuente: L'Oréal, 2012.

Para 2020, L'Oréal prevé aplicar innovaciones para que el 100% de los productos de la compañía cuenten con un beneficio medioambiental o social. Esto significa **reducir** el impacto medioambiental de las fórmulas de los productos, especialmente **el consumo de agua**. Entre 2005 y 2012, la cantidad de agua necesaria para conseguir un producto terminado disminuyó

en un 23%. También se aumentará el uso de materias primas renovables procedentes de recursos renovables y de la química verde. Se mejorará de igual manera el perfil medioambiental de los envases al mismo tiempo que se buscan nuevas formas de aumentar el impacto social positivo de sus productos.

Dado que la compañía pretende lograr mil millones de nuevos consumidores, también están aumentando su compromiso con el medio ambiente. Para 2020, se reducirán las emisiones de CO₂ en un 60% en términos absolutos, así como su consumo de agua y los residuos por unidad de producto terminado en idéntico porcentaje. De hecho, las marcas ya han puesto en marcha distintas iniciativas en materia de sostenibilidad. Por ejemplo Biotherm, a través de su plataforma Water Lovers, está diseñando productos que consumen menos agua y aumentando la sensibilización de los consumidores sobre la conservación de los recursos hídricos.

Garnier ha participado en el experimento de **etiquetado medioambiental** llevado a cabo en Francia e insta a sus consumidores de todo el mundo a reciclar. Kiehl's y The Body Shop también han puesto en marcha distintas iniciativas para aumentar la sensibilización entre los consumidores sobre su impacto en el medio ambiente.

El objetivo para 2020 es ayudar a los consumidores a tomar decisiones fundamentadas y acordes con un estilo de vida sostenible estableciendo una herramienta de evaluación de los productos que analice el perfil medioambiental y social de todos los lanzamientos de nuevos productos. Las marcas a su vez divulgarán esta información públicamente. Todas las marcas se comprometen a disminuir su huella ambiental e informar sobre sus avances. Además se introducirá un panel de sostenibilidad formado por consumidores para ayudar a escuchar sus puntos de vista y prioridades con regularidad. De esta manera se les da la oportunidad de opinar acerca de las iniciativas de la compañía en materia de sostenibilidad.

Según L'Oréal, compartir el éxito y crecimiento de la compañía con las comunidades de su entorno siempre ha formado parte de su ADN, de manera que se han establecido relaciones estrechas con las colectividades próximas a las fábricas y edificios administrativos. Por eso la empresa ha desarrollado

programas de **comercio justo**, programas de filantropía relacionados con la autoestima a través de la belleza y diferentes iniciativas de **formación dentro de las comunidades donde se encuentran**.

4.6.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 01 de julio de 2015 se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) e ISI Web of Science (WoS). Los resultados se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 22: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para L'Oréal

Base de datos	L'Oréal	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
WoS	x	x		x	0
	x		x	x	0
BSP	x	x		x	1
	x		x	x	0

Fuente: Elaboración propia.

Se descarta el único artículo hallado porque su foco no es la sostenibilidad en marketing sino la sostenibilidad económica.

4.6.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

En la visita a los puntos de venta llama la atención la ausencia de datos sobre las acciones que la empresa realiza en sostenibilidad. Tras revisar sus productos, tan sólo se ha podido localizar un envase en el que figura el sello de la certificación del Consejo de Administración forestal, FSC, respecto de la producción sostenible del cartón utilizado en la caja de la coloración permanente para el cabello, y al cual acompañan de la explicación de su significado. La imagen del packaging se puede consultar en el Anexo 8.

4.6.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Por último, para completar la información, se envía la Tabla 4.22 del apartado 4.6.2 al director de marketing y se concierta una entrevista telefónica a principios de septiembre de 2015.

En la Tabla 4.23 se destaca en color rojo la información adicional obtenida de la citada entrevista y se contrasta y valida con la obtenida previamente con el dossier de prensa y los artículos académicos.

Tabla 4. 23: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de L'Oréal (información de la web corporativa, notas de prensa incluidas en la misma, visita a puntos de venta y entrevista)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Concienciar al consumidor: consumo más sostenible	Crear productos atractivos sostenibles	La sostenibilidad no repercute en el precio		Las marcas comunican con su fuerza sus productos sostenibles	Aumentar la sensibilización del consumidor en materia sostenible	Buscar colaboración de los consumidores para conservar la belleza del planeta
Innovación sostenible	Innovar creando productos con beneficios medioambientales (envases de champús y geles más biodegradables)	La sostenibilidad no repercute en el precio		Web de la empresa y diferentes medios de la industria		Innovar buscando siempre beneficios medioambientales
Ingredientes sostenibles	Productos realizados con materias primas vegetales: Biotherm desodorante ingredientes 100% naturales	La sostenibilidad no repercute en el precio		Web de L'Oréal		Utilizar materias primas vegetales renovables
Crear fórmulas más biodegradables	Gamas de champús y acondicionadores biodegradables en un 97% y 94%	La sostenibilidad no repercute en el precio				

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Reducción del consumo de agua y de producción de residuos por unidad de producto terminado	Diseño de productos con un 23% menos de consumo de agua. Para 2020, reducción del consumo de agua y los residuos por unidad de producto terminado en un 60%. Ej: Biotherm			Web de la empresa y diferentes medios de la industria	Aumentar la sensibilización de los consumidores sobre la conservación de los recursos hídricos. Reducción de su coste de agua	Reducción de la huella medioambiental Sensibilización entre los consumidores sobre su impacto en el medio ambiente
Etiquetado fomentando el reciclaje	Producto con etiquetado medioambiental que fomenta reciclaje. Ej: Garnier			Comunicación en packaging y web de la compañía	Insta a sus consumidores de todo el mundo a reciclar	Reutilización de recursos en beneficio del medioambiente y de la compañía
Programas de comercio justo y formación para las comunidades donde se encuentran				Web de la compañía		Ayudar a las comunidades donde L'Oreal está presente

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la política de comunicación de la empresa en temas de sostenibilidad, el entrevistado reconoce que en la actualidad no se está llevando a cabo ninguna acción al respecto ni en peluquería ni en cosmética activa, pero la compañía tiene planes para adoptar una actitud mucho más proactiva en el siguiente año. Ofrece el ejemplo de Fructis, en cuyo packaging se comunicará que el mismo es más reciclable y ligero. Esto mismo se llevará a cabo con una nueva marca capilar que está integrada en Garnier. También tiene previsto aumentar el contenido que afecta a la educación del consumidor en su página web, especialmente en lo que respecta al uso del agua. En cualquier caso, reconoce que en la actualidad no se plantea y no se comunica activamente las acciones que se realizan en materia de sostenibilidad.

Al ser interrogado sobre la estrategia de precios en relación con la sostenibilidad, el representante de L’Oreal asegura que las acciones que se desarrollan a nivel de sostenibilidad son independientes de la política de precios, por lo que no repercuten en los mismos. En lo que se refiere a estrategia de distribución, informa de que no se está realizando ningún tipo de colaboración ni hay planificación al respecto a corto plazo.

Para acabar, en lo que concierne a la motivación para realizar acciones de sostenibilidad, declara que es algo que la compañía debe hacer, que deben cuidar el medio ambiente si quieren seguir vendiendo cosmética y que la gente se sienta bien consigo misma y siga utilizando productos de belleza.

4.7 COCA-COLA, S.A.

The Coca-Cola Company es una empresa fundada en 1871 en Atlanta, EEUU. Actualmente es líder mundial en las categorías de cafés y té, zumos y refrescos, bebidas isotónicas, y agua embotellada y bebidas energéticas. De hecho, la marca Coca-Cola es considerada una de las más valiosas del mundo según la consultora Interbrand y además es la más famosa del planeta con un grado de reconocimiento del 94% de la población mundial.

Cuenta con más de 500 marcas, 20 de las cuales generan 20.000 millones de dólares (*20 billion dollar brands*). Coca-Cola vende sus más de 3.500 productos en más de 200 países, y sirve 1.900 millones de unidades diariamente en todo el mundo. La facturación en 2014 ascendió a 40.736 millones de euros. La empresa tiene más de 900 plantas de embotellado y emplea a más de 71.000 personas.

Imagen 4. 9: 20 billion-dollar brands de Coca-Cola



Fuente: Coca-Cola, 2015.

El mercado europeo representa un 14% de sus ventas mundiales, e Iberia supone un 14% de la facturación del mismo. Coca-Cola Iberia es la filial en la Península Ibérica (España y Portugal) de The Coca-Cola Company y tiene su sede central en Madrid. Con un consumo por persona de 283 botellas durante 2012, España se encuentra por encima de la media mundial que es de 94 unidades y es el segundo país europeo con más consumo, después de Alemania, también se encuentra entre los 6 más importantes del mundo junto con Estados Unidos, Japón, México y Brasil.

Coca-Cola genera en la Península Ibérica un negocio de más de 3.000 millones de euros al año. La compañía comercializa 56 marcas con más de 80 productos. La estructura de su sistema está formada por sus 8 socios

embotelladores que suman un total de 17 fábricas de producción, dan empleo a más de 5.000 personas y sirven a más de 450.000 clientes.

En la península ibérica, los socios embotelladores tienen un capital social 100% español y están certificados como medioambientalmente responsables, con los más altos estándares de calidad a nivel mundial. Ellos son los encargados de la producción y comercialización de los productos de la multinacional, tarea que realizan con el apoyo y asesoramiento en las áreas técnicas, de calidad, desarrollo, lanzamiento de nuevos productos, marketing, publicidad y comunicación por parte de Coca-Cola Iberia.

Coca-Cola va más allá de las certificaciones ISO y se rige también por el “Coca-Cola Requirements” (KORE), un exigente programa diseñado por la compañía y específicamente para su actividad. La firma exige que todos sus proveedores sean auditados por una entidad externa y debidamente acreditada. Dicha entidad ha de certificar que se cumplen los “*Suppliers Guiding Principles*”, que definen los estándares de calidad que la compañía ha suscrito con sus proveedores y embotelladoras.

4.7.1 Coca-Cola y la sostenibilidad

La empresa afirma que lleva inscrito en su ADN, misión, visión y valores, una clara vocación de compromiso con la sociedad, creando, fomentando y apoyando iniciativas de interés en los más diversos ámbitos. Asimismo, entiende que la sostenibilidad incluye no solamente el ámbito medioambiental sino también el bienestar físico, mental/emocional y social, es decir, la salud. Por tanto, la empresa adopta el concepto de salud establecido por la Organización Mundial de la Salud en 1946, y que se refiere no solamente a la ausencia de enfermedad, sino que implica los aspectos mencionados anteriormente.

Coca-Cola afirma que desde que se estableció en la Península en 1951, ha desarrollado un intenso compromiso con los distintos *stakeholders* y una importante acción de responsabilidad para contribuir a construir comunidades más sostenibles. Coca-Cola España ocupó en 2013 el noveno puesto en el ranking de las empresas con mejor reputación corporativa de MERCOSUR (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2014).

La compañía ha implementado procesos que garantizan la calidad y la seguridad alimentaria en cada una de las fases del proceso productivo y en todos sus socios embotelladores, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de sus productos. En el ámbito de la sostenibilidad todos ellos tienen implantado el Sistema de Gestión de Medio Ambiente ISO 14001. Además, dos de las plantas embotelladoras, Casbega y Norbega, tienen también el registro ambiental europeo EMAS y la sede Coca-Cola España ha obtenido la certificación medioambiental LEED categoría Oro.

En el año 2013 la empresa invirtió en España cerca de 6 millones de euros en acciones sociales y en colaboraciones con ONGs, que incluyen arte y cultura, deporte, actividades de promoción del Medio Ambiente y la salud, integración social y ayuda humanitaria, además de patrocinios y acciones de mecenazgo. De esta forma, Coca-Cola construye el bienestar social en base a estos tres pilares:

- **Fomento del talento:** el Proyecto Gira apoya a los jóvenes con escasos recursos para aumentar sus oportunidades de inserción en el mercado laboral.
- **Acción social:** Coca-Cola Iberia pone en marcha diferentes iniciativas con sus socios embotelladores y con diferentes entidades sin ánimo de lucro.
- **Mejora del medio ambiente:** la empresa y sus socios embotelladores comparten la creencia de que la política medioambiental es fundamental para el éxito de la compañía. Garantizar un entorno saludable y sostenible forma parte de su cultura y esta política se aplica en todos los niveles. Coca-Cola no entiende su negocio sin la protección del medio ambiente y el objetivo de reducir su huella ecológica.

Para conseguir su objetivo, según Coca-Cola Iberia, tanto la empresa como sus empleados cumplen estrictamente con su política medioambiental, así como con los requisitos legales y de la propia compañía en materia de medio ambiente. Para ello, entre sus objetivos figuran: identificar, evaluar y tratar los riesgos ambientales y realizar evaluaciones periódicas para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables. Además, consideran prioritario colaborar con entidades públicas o privadas, como gobiernos, organizaciones no gubernamentales, otras empresas o comunidades locales,

para promover iniciativas de custodia del medio ambiente, de desarrollo de un modelo de negocio sostenible y de comunidades sostenibles.

Los esfuerzos en materia medioambiental se centran en tres ejes principales: agua, clima y envases. En 2013, Coca-Cola España ha reducido un 27% su ratio de emisiones de CO₂ en el área de fabricación y almacenamiento y un 4,33% la de agua en la fabricación de bebidas con respecto al ejercicio anterior. El ratio de residuos generados por cada litro de bebida fabricada en 2013 ha sido de 7,65, lo que representa una reducción de un 10% en relación al año previo.

- “Agua: Reducir, Reutilizar y Reabastecer”: aproximadamente, el 90% de una Coca-Cola es agua. Además de esta agua que se mezcla con el jarabe para crear el refresco, el proceso de envasado y fabricación consume 0,92 litros por cada uno de refresco que sale al mercado. Los objetivos de la empresa en relación a este elemento son: reducir la cantidad utilizada en la producción de las bebidas, reciclar la utilizada en los procesos de fabricación devolviéndola al medio ambiente con una calidad que permita mantener la vida acuática en caso de vertido a cauce natural, y devolver a la naturaleza y a las comunidades el agua del interior de las botellas mediante la participación en proyectos de interés local (reabastecer).

Para conseguir sus objetivos, ha desarrollado una estrategia de gestión del agua en las más de 900 plantas embotelladoras que tiene en el mundo y que se extiende a la protección de cuencas: aumentar la eficiencia del uso del agua en sus plantas, devolverla a cuencas y municipios mediante el tratamiento de las aguas residuales, así como participar en numerosos proyectos por todo el planeta. Se trata de programas locales que proporcionan agua potable y saneamiento donde no hay o son deficientes, protegen las cuencas hidrográficas, apoyan medidas de conservación del agua, o sensibilizan a la población sobre la importancia de su ahorro. Según sus cálculos, Coca-Cola está a punto de cumplir esa meta cinco años antes de lo previsto: ha repuesto el equivalente al 94% del agua que estima que usa, según el volumen de ventas de 2014, y prevé llegar al 100% a finales de 2015.

En España, Coca-Cola desarrolla actualmente 8 proyectos de recuperación medioambiental e hidrográfica en colaboración con ONGs, autoridades,

universidades e instituciones. Basados en la regla de las tres erres de la ecología -reducir, reutilizar y reabastecer-, consiguieron devolver más de 1.600 millones de litros de agua en 2014 y se prevé alcanzar la cifra de 2.000 millones en 2015. Por medio de proyectos que se llevan a cabo junto a ONGs, institutos tecnológicos, universidades y otros agentes, se desarrollan actuaciones encaminadas a mejorar la utilización y la calidad del agua de nuestros ríos y costas. Así, a lo largo del 2014 se aportaron más de 1.600 millones de litros de agua. Actualmente la compañía, con el capital proporcionado por la Fundación Coca-Cola, tiene proyectos activos en Castilla-La Mancha, Andalucía, Extremadura, Aragón, Comunidad Valenciana y Cataluña. Por otro lado, el ratio de utilización de agua en 2012 fue de 1,99 litros por litro de bebida fabricada, lo que representa una reducción del 4,33% en relación a 2011 y un 22% respecto de 2004. El 100% de las plantas de Coca-Cola Iberia cumplen este requisito.

- “Clima: reduciendo al máximo su huella de carbono”: The Coca-Cola Company se comprometió en 2004 a reducir hasta el 2015 en un 5% la huella de carbono en la fabricación de bebidas a nivel mundial. El objetivo se ha superado con creces: respecto a 2004 la huella de carbono se ha reducido en un 42% gracias a una serie de actuaciones realizadas entre las que destacan la introducción de compra de energía verde o la generación de energía en planta.

Coca-Cola ha recibido el reconocimiento del programa Climate Savers de WWF por sus esfuerzos en eficiencia energética. En 2013, el ratio de emisiones de CO₂ emitido por litro de bebida fabricada fue de 21,35, lo que ha representado una reducción del 27% en relación a 2012. Esto ha sido posible gracias a los proyectos de eficiencia energética desarrollados en cada planta y a la utilización de energía verde procedente de fuentes renovables. Las tres plantas de Cobega, la de Aguas de Maestrazgo y Asturbega se sumaron en 2012 al Certificado de Garantía de Origen con la compra de electricidad generada por fuentes renovables o de cogeneración de alta eficiencia. Actualmente el 100% de la electricidad utilizada en la fabricación de productos bajo marcas de The Coca-Cola Company es energía verde y proviene de energías renovables.

- “Envases: Reducir, Reciclar, Reutilizar”: en lo que concierne a los envases, el compromiso de Coca-Cola es desarrollar envases cada vez más sostenibles, ligeros y que incluyan materiales vegetales. Este compromiso se basa en tres grandes pilares: reducir los residuos diseñando envases cada vez más ligeros, reciclar proyectando envases que incorporen materiales reciclados y reutilizar produciendo envases con materiales de origen renovable. Coca-Cola España es pionera y líder en el uso de materiales procedentes de bosques sostenibles con certificación FSC, así como en el uso de PET reciclado en sus envases, reduciendo de esta manera las emisiones de CO₂. La empresa ha introducido más de 700 millones de envases de PET reciclado.

4.7.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola: comunicados de sostenibilidad

De los 3 pilares explicados anteriormente en base a los cuales Coca-Cola construye el bienestar social, nos vamos a centrar en los que se engloban dentro del ámbito de la sostenibilidad según la definición del Informe Brundtland: la mejora del medio ambiente y parte de su acción social. Respecto a la mejora del medio ambiente la empresa centra sus esfuerzos en 3 ejes principales: agua, eficiencia energética (clima) y envases.

En julio de 2015 se contacta con el director de marketing de la empresa que remite a la autora al Departamento de Relaciones Corporativas al que se solicita la información publicada por Coca-Cola en temas de sostenibilidad. El director de dicho departamento envió a la autora el último informe de sostenibilidad de Coca-Cola Iberia, publicado en 2012. Desde ese año no se ha publicado ningún informe más debido a cambios internos en la empresa, pero hasta el momento de la entrevista se ha complementado la información con la página web de la compañía. A continuación, en la Tabla 4.24 se resumen las principales estrategias de sostenibilidad en marketing extraídas de dicho informe y de la citada página.

Tabla 4. 24: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola (Informe de Sostenibilidad)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Colaboración con entidades, para promover iniciativas de custodia del Medio Ambiente				Web corporativa y otros medios	Concienciar al consumidor en la protección del medioambiente	Custodia del medio ambiente
Proyecto "Os Sostenibles"				En la web corporativa y diferentes medios	Educar a la población infantil en el ahorro de agua	Promover el ahorro de agua
Recuperación de la cuenca del Río Guadiana y Parque Nacional de las Tablas de Daimiel.				Web corporativa Coca-Cola.	Sensibilizar a la población sobre la importancia de proteger, conservar y recuperar las reservas naturales de agua	Conservar las principales reservas mundiales de agua dulce
Regeneración del acuífero sobreexplotado de La Vall d'Uxó (Castellón)				Web corporativa Coca-Cola		Devolver a la naturaleza el agua utilizada en sus bebidas

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
<p>Medio ambiente: agua</p> <p>Proyecto Aquabona “Plantando Agua”</p>				<p>Web corporativa Coca-Cola y otros medios de comunicación</p>		<p>Mejorar la calidad ambiental del área, recuperar el agua en el territorio y restaurar el paisaje agroforestal</p>
<p>Medio ambiente: eficiencia energética</p> <p>Fundación ECOMAR: jornadas de limpieza del mar</p>				<p>Web corporativa Coca Cola y otros medios de comunicación</p>	<p>Transmitir la importancia de cuidar el litoral y proteger las costas</p>	<p>Cuidar y proteger el litoral</p>
<p>Uso de equipos de refrigeración sostenible</p>			<p>Sistemas de frío de vitrina con dispositivos de ahorro de energía EMS. Neveras con refrigerantes libres de HFC's Equipos de refrigeración con EMD</p>			<p>Reducir consumo de energía</p>
<p>La Hora del Planeta</p>				<p>Web corporativa Coca-Cola y otros medios (redes sociales)</p>	<p>Concienciar a todo el mundo de la importancia del ahorro</p>	<p>Ahorro energético en defensa del medio ambiente</p>

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Medio ambiente: envases					energético para el medio ambiente	
	Envases cada vez más ligeros	Aligeramiento del espesor del tapón corona Aligeramiento de las botellas de algunas marcas Cambio de formato de la lata slim Burn Day y Burn		Menos peso, menos gasto energético	Web corporativa Coca-Cola y otros medios. En sus envases	Reducción de envases
	Papel y cartón sostenible	Packaging con certificación FSC (Forest Stewardship Council o Consejo de Administración Forestal)		Buscar compromiso de los embotelladores exigiendo la certificación a proveedores	Web corporativa Coca-Cola y otros medios. En sus envases	
PlantBottle®	Nueva botella : hecha con PET tradicional y hasta un 30% materiales origen vegetal			Web corporativa Coca-Cola y otros medios. En sus envases		Reducción de residuos

	Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
PET reciclado		introducción de PET reciclado en los envases,			Web corporativa Coca-Cola y otros medios. En sus envases	Educar al consumidor en el reciclaje de residuos	Reducir emisiones de CO ₂ y reducción residuos.
Medio ambiente: envases	Toolkit de reciclado				Promoción de eventos deportivos, patrocinios y conciertos mediante su <i>toolkit</i> del reciclado	Educar al consumidor en el reciclaje de residuos	Promoción del reciclado en la sociedad

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se han detallado las estrategias divididas en diferentes ámbitos. Coca-Cola realiza actividades en el ámbito de la Acción Social por un lado y por el otro en el Ámbito Medioambiental. La primera práctica se deriva de un encuentro entre ambos. El resto se enmarca solamente en el plano medioambiental, diferenciándose en función de si están relacionadas con el agua, la eficiencia energética o los envases.

Ya dentro del ámbito de mejora del medio ambiente, como política general, Coca-Cola considera prioritario **colaborar con entidades** públicas o privadas, como gobiernos, organizaciones no gubernamentales, otras empresas o comunidades locales, **para promover iniciativas de custodia del medio ambiente**, de desarrollo de un modelo de negocio sostenible y de comunidades sostenibles. La empresa focaliza esta colaboración principalmente con las empresas embotelladoras. A continuación se mencionan los principales ejemplos:

- Norbega ha participado en la Jornada “Buenas prácticas ambientales en las empresas de Nerboi-Ibaizabal” durante la Semana de la Ecoeficiencia en Euskadi. Los participantes pudieron visitar la fábrica para observar los avances que se están realizando en una mejor utilización de los recursos.

- Cobega ha puesto en marcha diversos grupos de trabajo con el objetivo de reducir los consumos de agua, energía, productos químicos y la generación de residuos.

- Begano ha participado en diversos programas de mejora medioambiental de su entorno como la campaña de reforestación por Xacobeo, junto con la Xunta de Galicia, y de limpieza de montes junto con la Comunidad de Montes de Matama. También ha intervenido en la organización de actividades medioambientales en escuelas infantiles y en el campamento de verano de la Granja Escuela el Kiriko. Asimismo, ha colaborado en la Semana de Prevención de Incendios, la Fundación Voz Natura en la educación medioambiental y el Curso de Salud Ambiental. Además, ha tomado parte en la campaña de limpieza de playas en Malpica durante el Día Mundial del Medio Ambiente.

- Asturbega ha intervenido en varias campañas de sensibilización medioambiental como el Día Europeo sin coches de Mieres, el Día Nacional de las Vías Verdes de Proaza, el Campamento Medioambiental de la Fundación Oso Pardo, el Jardín Botánico de Gijón, el Festival Arco Atlántico y el Taller de Reciclaje Bocina para escolares.

- Casbega apuesta por una flota de camiones con la tecnología EEV, con la denominación “Vehículos Ecológicamente Mejorados”. En 2012 se pusieron en circulación 140 camiones.

En el ámbito de medio ambiente y relacionado con el agua, otro ejemplo de colaboración, en este caso con la Xunta de Galicia, es el **Proyecto “Os sostenibles”**, que se ha desarrollado en diferentes localizaciones de la región (Marin, Pontearreas, Ferrol, Betanzos, etc) para promover el ahorro de agua entre la población infantil y presentar el programa que la embotelladora Begano lleva a cabo como medida de ahorro de consumo de agua.

Tal y como se ha explicado en el apartado anterior, la estrategia de Coca-Cola en la gestión del agua se basa en: reducir, reutilizar y reabastecer. La reducción del consumo de agua en la lavadora de botellas es una de las estrategias de la empresa en este ámbito. La lavadora de botellas es un equipo esencial en las líneas de vidrio rellenable, ya que por motivos de seguridad alimentaria, el proceso de limpieza debe ser exhaustivo, asegurando el completo lavado con agua, detergentes y determinada temperatura. Mediante diferentes acciones se están disminuyendo anualmente los ratios de agua utilizada: modificaciones en el diseño interior de la lavadora, programación de operaciones, nuevos procedimientos de arranque, funcionamiento y parada, instalación de nuevas válvulas reguladoras, modificaciones de presión y diámetros de inyectores y aumento del consumo de agua reutilizada en este equipo.

La empresa lleva a cabo diferentes proyectos de reabastecimiento del agua, uno de los objetivos señalados anteriormente. El primero de ellos es la **recuperación de la cuenca del Río Guadiana y Parque Nacional de las Tablas de Daimiel**. Coca-Cola tiene un acuerdo internacional con WWF a través del cual se compromete a conservar las principales reservas mundiales de agua dulce. En este marco, desde 2008 colabora con WWF España en el

proyecto de restauración de la cuenca del Río Guadiana. Este ambicioso proyecto pretende contribuir a restaurar el ecosistema del tramo medio, bajo y alto de la cuenca del río Guadiana, y tiene dos líneas, una puramente de conservación, y otra de participación cuyo fin es sensibilizar a la población de la importancia de proteger, conservar y recuperar las reservas naturales de agua, y coordinar a todas las administraciones implicadas, tanto de España como de Portugal.

En 2011 se empezó a trabajar en una II fase del Proyecto en el Parque Nacional de las Tablas de Daimiel, cuenca alta del Río Guadiana, cuyos objetivos son incrementar la biodiversidad en los terrenos agrícolas del Parque Nacional, mejorar la eficiencia en el uso del agua en el entorno por parte de los agricultores y habitantes e implicar a la población local y a los visitantes del Parque en el proyecto. Todas estas acciones revierten en una mejora del Parque y por tanto del turismo que atrae esta zona (importante ingreso económico local).

Enmarcado en su objetivo de devolver a la naturaleza el agua utilizada en sus bebidas, Coca-Cola Iberia en 2011 puso en marcha un proyecto de reabastecimiento de agua en la mitad meridional de la Plana de Castellón (Comunidad Valenciana) cuyo objetivo era la **regeneración del acuífero sobreexplotado de La Vall d'Uxó**. Esta sobreexplotación ha causado su salinización, afectando a la actividad agrícola de la zona. En concreto, este proyecto consiste en utilizar aguas de las depuradoras municipales urbanas para luchar contra la intrusión marina en el litoral, mediante técnicas de recarga artificial de agua en los acuíferos, de esta manera se incrementa el agua dulce en el mismo a la vez que se empuja la salada hacia el mar. Así mejora la calidad del agua y, con ella, la situación socioeconómica de la zona, pues los agricultores pueden vivir de sus cultivos y continuar con su actividad. Este proyecto ha supuesto la infiltración, mediante recarga artificial, de más de 312 millones de litros de agua en 2013 y 265 millones en 2014. Esto ha sido posible gracias a la estrecha colaboración entre Coca-Cola y su embotellador Colebega, la Confederación Hidrográfica del Júcar, la Universidad Jaume I, ACUAMED del Ministerio de Medio Ambiente y el Instituto Geominero.

En 2012 se ha escogido la Fundación ECODES para llevar a cabo el **proyecto Aquabona “Plantando Agua”** en la Comarca de las Cuencas Mineras (Teruel), zona que sufrió un incendio en 2009 donde se perdieron 7.300 hectáreas de vegetación. El objetivo es mejorar la calidad medioambiental del área, recuperar el agua en el territorio y restaurar el paisaje agroforestal. Además, “Plantando Agua” pondrá en marcha iniciativas innovadoras de emprendimiento social relacionadas con el cultivo de setas, trufa y plantas medicinales. En este sentido desde el manantial de Fuenmayor (Teruel) de Aquabona se ha impulsado durante todo 2012 un amplio proceso de participación y debate entre ayuntamientos, comarca y entidades locales con el objetivo de detectar las necesidades de la zona y definir exactamente la línea de trabajo del nuevo proyecto.

La última práctica en el ámbito del agua hace referencia a la colaboración en el mes de julio de 2013 de Coca-Cola con la **Fundación ECOMAR** en unas **jornadas de limpieza del mar** con alumnos de los clubes náuticos de verano de Málaga y Santander. Más de 100 niños entre 8 y 12 años del Club de Vela “Príncipe Felipe” de Santander y del Real Club Mediterráneo de Málaga participaron durante un día en la recogida de residuos del mar y en su clasificación para el reciclado. Durante la actividad, se transmitió la importancia de cuidar el litoral y proteger las costas.

Dentro del ámbito de la eficiencia energética, la multinacional promueve el **uso de equipos de refrigeración sostenible**. Actualmente, el 100% de los sistemas de frío de vitrina grande (a partir de 250l) tienen los dispositivos de ahorro de energía EMS, que memorizan los comportamientos de consumo y se apagan durante la noche cuando no son necesarios. Además, en 2012 el 78% de nuevas neveras funcionan con refrigerantes libres de HFC's. En total, Coca-Cola cuenta con 47.592 unidades con refrigerantes libres de HFC. También ha aumentado el número de equipos de refrigeración con EMD, dispositivo para reducir el consumo energético y ampliar la vida útil de las máquinas, que ha pasado a ser de 41.137 unidades.

Desde el 2005 se lleva a cabo la “**Hora del Planeta**”, en la que cientos de millones de personas de todo el mundo, empresas, gobiernos y centros educativos se unen en defensa del medio ambiente. En 2012, más de 7.000 ciudades de 150 países apagaron las luces de sus principales monumentos y

edificios emblemáticos. Las oficinas de Coca-Cola y sus 7 embotelladores fueron algunos de ellos y apagaron las luces durante esa hora como ejemplo de concienciación y sensibilización invitando a participar de esta iniciativa a los empleados y a toda la ciudadanía a través de sus redes sociales.

Finalmente vamos a analizar las estrategias relacionadas con el ámbito de los envases. La primera práctica se basa en conseguir **envases cada vez más ligeros** que ayuden a la reducción de residuos. Durante 2012 los esfuerzos que se han hecho han sido:

- Aligeramiento del espesor del tapón corona en un 6%.
- Aligeramiento de la botella PET 500ml de Aquarius y Nestea un 19% en Cobega y Casbega y un 14% en Norbega y Rendelsur.
- Aligeramiento progresivo desde 2006 hasta 2012 de la botella PET 500ml hasta llegar al 11% (Refrige).
- Aligeramiento de la botella PET 1,5l de Nestea, Aquarius y Fanta sin Burbujas un 12%.
- Cambio de formato de la lata slim Burn Day y Burn con zumo de 250ml a 500ml (más producto en menos peso).
- Aligeramiento de la botella de 1l de zumo un 8% (Casbega y Cobega).
- Aligeramiento de la botella PET de 1,5l contour un 9% (Rendelsur, Begano, Asturbega y Casbega).

En relación a la práctica de **papel y cartón sostenible**, Coca-Cola forma parte, desde 2008, de la Red Ibérica de Comercio Forestal de WWF, cuyo objetivo es garantizar la gestión sostenible de los bosques a través del consumo responsable de sus productos. Desde entonces, promueve el uso de papel, cartón y madera con el sello FSC (Forest Stewardship Council o Consejo de Administración Forestal) para sus etiquetas, embalajes, envases y material publicitario. Este sello avala que la materia prima utilizada proviene de bosques cuya gestión es ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa, y económicamente viable. Pero Coca-Cola afirma que este también es un compromiso interno: así, el mobiliario, carpintería y papel de sus oficinas también cuenta con el sello FSC. En los últimos años la empresa ha conseguido diferentes logros en relación con esta práctica:

- En 2009, se logra la certificación en papel de oficina y tarjetas de visita.

- En 2010, el nuevo edificio de Coca-Cola España consigue la certificación en todos sus muebles y materiales de madera. Además, todo el material de comunicación se imprime en papel FSC.
- En 2011, las etiquetas de las botellas de PET de 500ml. y 2,5l Aquabona se convierten en las primeras en incluir la certificación, siendo España el primer país del grupo que consigue el sello. Después vinieron las botellas de Vidrio rellenable 200ml. y 350ml. de Coca-Cola España y las etiquetas de las botellas de vidrio de Aquabona de 1l, 330ml y 500ml.
- En 2012, las etiquetas de Fanta en sus formatos en botella de vidrio consiguen la certificación junto con todos los formatos de Aquabona.
- Durante 2012, 464 toneladas de papel utilizado en Coca-Cola Iberia provinieron de bosques certificados con FSC.

El objetivo final es que todas las etiquetas y material de packaging de sus productos cuenten con la certificación FSC y alcanzar el compromiso de los embotelladores para que exijan la certificación a sus proveedores.

Imagen 4. 10: Etiquetado sostenible de Fanta



Fuente: Informe de sostenibilidad de Coca-Cola, 2012.

Para Coca-Cola, **PlantBottle®** es la botella del futuro: elaborada con una mezcla de plástico PET tradicional y hasta con un 30% de materiales de origen vegetal provenientes de un subproducto del procesado de la caña de azúcar. Su fabricación contribuye a reducir residuos y a aprovechar los recursos renovables e inagotables en lugar de aquellos no renovables como el petróleo, y tiene una huella de carbono aproximadamente un 12% menor que el resto de botellas. Desde 2010 se han distribuido más de 20.000 millones de PlantBottle® en todo el mundo, y en España se están comercializando aproximadamente 16 millones de botellas al año. Además, como las demás botellas PET, es totalmente reciclable. El siguiente reto para es el de crear PlantBottle 100% elaborada a partir de materiales renovables procedentes de plantas.

La compañía ha sido pionera en la introducción de **PET reciclado** en los envases, reduciendo las emisiones de CO₂ a la atmosfera con plástico reciclado, altamente reutilizable y reusable, y proveniente de los contenedores amarillos.

Actualmente en España están fabricados con rPET:

- Todas las botellas de PET 1 litro (todos los sabores y productos) tienen un 10% de rPET.
- Las botellas de PET de Aquabona tienen un 10% de rPET.
- 24% de los envases son botellas de vidrio rellenable: 100% vidrio, pueden reutilizarse como mínimo 35 veces, después de su vida útil es 100% reciclable.
- 3% de los envases son botellas de vidrio no rellenable: más ligero que el vidrio rellenable, casi la mitad de peso, 100% reciclable.
- 22% de los envases son botellas de plástico: PET (transparente, monomaterial, sin multicapas, facilitando la reciclabilidad del envase), 100% reciclable.
- 49% de los envases son latas de acero: 100% reciclable.
- 1% de los envases son de aluminio.
- 1% de los envases son de otros materiales.

Imagen 4. 11: Comunicación en producto del uso de plástico reciclado



Fuente: Informe de sostenibilidad de Coca-Cola, 2012.

En colaboración con los siete embotelladores, Coca-Cola España ha promocionado el reciclado en diferentes eventos deportivos, patrocinios y conciertos mediante su “**toolkit del reciclado**”, un completo paquete con información sobre su compromiso medioambiental. El objetivo es generar actitudes responsables con el medio ambiente entre los consumidores.

4.7.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 1 de Octubre de 2015 se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) y ISI Web of Science (WoS). Los resultados se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 25: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para Coca-Cola

Base de datos	Coca-Cola	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
WoS	x	x		x	0
	x		x	x	2
BSP	x	x		x	0
	x		x	x	0

Fuente: Elaboración propia.

Se descartan los dos artículos hallados y porque se enfocan en sostenibilidad económica.

4.7.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Coca-Cola: entrevista, visitas a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Tal y como se ha mencionado anteriormente y como se puede apreciar en el Anexo 8, en los envases de la compañía se indica que la botella está fabricada con plástico parcialmente reciclado. No se han encontrado otros elementos relacionados con la sostenibilidad en el punto de venta.

4.7.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos e informe de sostenibilidad

Para completar la información, por último, se envía la Tabla 4.24 del apartado 4.7.2 al director del departamento de Relaciones Corporativas y se concierta una entrevista telefónica a mediados de noviembre de 2015. Durante la misma, se contrasta y valida la información obtenida previamente con el dossier de prensa, la web de la compañía y los artículos académicos y se confirma que no hay ninguna práctica de marketing adicional que no esté reflejada en la tabla anteriormente mencionada.

El director de relaciones corporativas manifiesta que debe añadirse un cuarto eje de trabajo en materia de medio ambiente: agricultura sostenible. Si bien no es una práctica de marketing, dada la importancia que el directivo le da en la entrevista, se hace una breve explicación al respecto

. Constituye una manera de influenciar y cambiar las prácticas, no sólo con los estándares de compra sino tratando de educar y haciendo sostenibles los suministros. Según el entrevistado, la empresa ha asumido para el 2020 el compromiso de que la agricultura sostenible sea algo clave en sus ingredientes. Sin haber fijado todavía el objetivo, han empezado a trabajar, por ejemplo, comprando el azúcar a plantaciones certificadas por Bonsucro. También han trabajado en 500.000 acres para influir sobre estrategias de agricultura sostenible. Han formado a 26.000 granjeros y les han ayudado a aumentar la producción. Consideran que la agricultura sostenible, bien manejada, junto con el uso del agua, etc., proporciona finalmente mejores resultados.

Como ejemplo, menciona que en León se estaba trabajando con Azucarera Española para conseguir hasta dos cosechas con menor consumo de agua. También habla del proyecto Unnati con pequeños agricultores, para la utilización de sistemas de irrigación. Estos proyectos se desarrollan principalmente en países como Brasil, y en otros de Latinoamérica y de lugares donde haya caña de azúcar.

En el ámbito de nuestro país, la compañía compra los cítricos en España, erigiéndose, probablemente en el principal comprador de este producto en el país. Por ello han trabajado con granjeros y con agricultores con la idea de incrementar su productividad y reducir los costes, dentro del esquema de agricultura sostenible. En la zona de Valencia se ha llegado a incrementar la eficiencia en el uso del agua en un 99%, reduciendo la huella de carbono en un 23%. Constituye un trabajo piloto del que se extrae un modelo de sostenibilidad que Coca-Cola puede usar para influir en la cadena de valor y aplicarlo a otro tipo de plantaciones.

Sobre la cuestión de la motivación para trabajar en marketing en temas de sostenibilidad, el entrevistado mantiene que los impactos sobre el ambiente tienen que estar gestionados apropiadamente, de forma que se reduzcan y se minimicen, entre otras cosas porque de ello depende la sostenibilidad del negocio propio. Una conducta contraria obtendría el castigo del consumidor. El consumidor puede no valorarlo a la hora de pagar más precio, pero sí lo penaliza si ocurre algo. Asimismo, también el regulador tiene en consideración estos aspectos.

Por otro lado está la cuestión del “negocio comprometido”, y pone como ejemplo mejorar una parte de las Tablas de Damiel, devolviendo el agua que el negocio requiere para su compromiso y haciendo con ello un bien a la comunidad. Según el entrevistado, esto se hace por decisión estratégica, pues está en relación con los valores de los consumidores y con palancas que pueden ayudar a consolidar y mejorar la reputación del negocio. Resume diciendo que se hace por dos motivos: “porque no queda más remedio y porque la empresa quiere hacerlo”.

4.8 NESTLÉ ESPAÑA, S.A.

Nestlé, multinacional fundada en 1866 por el farmacéutico alemán Henri Nestlé, es el primer grupo alimentario mundial. Con sede en Vevey (Suiza), opera en 197 países y está estructurada en tres áreas geográficas: Europa, América y Asia-África-Oceanía. La compañía da empleo a un total de 339.000 personas en todo el mundo. Sus ventas en 2014 ascendieron a 91.600 millones de francos suizos, con un beneficio neto de 14.000 millones. Algunas de sus principales marcas son, entre otras: Nesquik, Nescafé, Nesspreso, Viladrau, Buitoni, Nidina, Helados Nestlé, Crunch, Friskies y Kit Kat.

La historia de Nestlé en España comienza en 1905, cuando instaló su primera fábrica en La Penilla de Cayón (Cantabria). En la actualidad cuenta con 11 centros de producción distribuidos en siete Comunidades Autónomas. La sede central está ubicada en Esplugues de Llobregat (Barcelona). Con una cifra de negocios de 2.102 millones de euros en 2014 y una plantilla de 5.600 personas, la empresa es líder del sector alimentario en España y cuenta con una amplia gama de productos: alimentos infantiles, lácteos, chocolates, cafés y bebidas a base de cereales, culinarios, cereales para el desayuno, helados, ultracongelados, aguas minerales y especialidades de nutrición clínica. Tiene también una importante presencia en el mercado de alimentos y cuidados para mascotas.

En 2014 sus exportaciones llegaron a 62 países de todo el mundo. Por continentes, Europa absorbió el 81% del total de las exportaciones a otros mercados, seguida de lejos por América, África y Oriente Medio. La cifra de negocio de las exportaciones de Nestlé España en ese mismo año fue de 561 millones de euros, con un ligero crecimiento respecto al año anterior, que contribuyó de manera favorable a la cifra de negocios global.

En cuanto a la organización en España, la compañía, bajo la responsabilidad de la Dirección General, está estructurada en distintas direcciones corporativas y de negocio que se apoyan y coordinan entre sí. Unas, de ámbito corporativo, se ocupan de las áreas de comunicación, financiera, de producción, de recursos humanos, de *supply chain* y de ventas. Otras concentran su actividad en la gestión de las distintas gamas de productos.

Además, existen en nuestro país otras sociedades del Grupo: Cereal Partners España, Davigel España, Nestlé Waters España, Nestlé Purina PetCare España y Nespresso.

Sus objetivos a nivel global consisten en ser reconocida como líder mundial en nutrición, salud y bienestar; lograr la confianza de todos sus grupos de interés, y convertirse en un referente en cuanto a rendimiento financiero. La hoja de ruta de Nestlé pretende alinear a todos los miembros de la compañía bajo un conjunto de prioridades estratégicas que aceleren el logro de estos objetivos.

Finalmente es interesante señalar que, por cuarto año consecutivo, Nestlé fue considerada la mejor empresa de la industria española de alimentación y bebidas para trabajar, según el estudio MercoTalento 2015, que identifica a las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal en su organización (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2015).

4.8.1 Nestlé y la sostenibilidad

En Nestlé consideran que el futuro de la compañía está ligado al futuro del planeta, ya que para el desempeño de su actividad depende de unos recursos naturales que cada vez son más limitados. Por esta razón señalan que la protección del medio ambiente y la sostenibilidad son dos de sus principales preocupaciones.

La empresa lleva a cabo una política de sostenibilidad medioambiental cuyos objetivos son, por una parte, minimizar el consumo de recursos naturales en todas las operaciones de su cadena de valor y, por otra, reducir el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente. Desde 1995 cuenta con un sistema propio de gestión medioambiental, el *Nestlé Environmental Management System*, que unifica todas sus acciones así como las medidas medioambientales en todos sus centros de producción en el mundo, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 14001. Afirman que en algunos aspectos es incluso más exigente que la legislación medioambiental. El uso eficiente de los recursos naturales (especialmente en cuanto a gestión y política del agua, la utilización de renovables y el objetivo cero desperdicios)

se encuentra entre sus prioridades, a lo cual destinan considerables inversiones cada año.

Desde 2006, Nestlé S.A. determina periódicamente qué cuestiones económicas, sociales y medioambientales preocupan más a sus grupos de interés externos y cuáles presentan riesgos u oportunidades para la compañía. Es lo que se denomina realizar un análisis de materialidad, algo que no sólo ayuda a identificar los temas que los grupos de interés desean que cubra la información de Nestlé, sino también a decidir hacia dónde enfocar los recursos internos de la empresa.

La Creación de Valor Compartido (CVC) es el modelo de gestión de Nestlé. La compañía afirma que esta filosofía empieza por entender que para que su negocio prospere a largo plazo, las comunidades a las que sirve también deben prosperar; y explica cómo las empresas pueden crear ventajas competitivas, que a su vez se traducirán en mejores resultados para los accionistas, a través de acciones que aborden los principales desafíos a nivel social y medioambiental. Concretamente, el negocio crecerá y la sociedad se beneficiará si la compañía puede desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad en los países desarrollados y en vías de desarrollo, emplear los recursos de un modo más eficiente a lo largo de toda la cadena de valores y mejorar las condiciones para el desarrollo local a nivel económico y social.

Por otra parte, afirma que la CVC le obliga a cumplir con las normas de práctica empresarial más exigentes, incluyendo tanto los códigos y normas internacionales como el Código de Conducta Empresarial de Nestlé, sus Principios Empresariales Corporativos y sus Principios de Gestión y Liderazgo.

A nivel mundial la compañía se ha fijado 38 compromisos que tiene previsto cumplir en 2020 o antes, con el fin de respaldar su objetivo a largo plazo de Crear Valor Compartido. Estos compromisos se suscriben en los siguientes ámbitos definidos por la empresa: *nutrición, desarrollo rural, agua, sostenibilidad medioambiental y nuestra gente, derechos humanos y cumplimiento*. En la página web de la compañía se puede consultar el progreso de estos compromisos. En el marco de este trabajo las áreas de

interés son *desarrollo rural y agua y sostenibilidad medioambiental*, de las cuales se especifican a continuación los objetivos adoptados por Neslté:

- Desarrollo rural: desplegar el Marco de Desarrollo Rural para entender las necesidades de los agricultores, implementar el abastecimiento responsable en su cadena de suministro, ejecutar el Nestlé Cocoa Plan con los cultivadores de cacao (conjunto de iniciativas encaminadas a la mejora de las condiciones económico-sociales y ambientales de los agricultores de cacao) y poner en marcha el Plan Nescafé con los cultivadores de café (iniciativa global para apoyar el cultivo, la producción y el suministro responsables de café).
- Agua: trabajar para lograr la eficiencia hídrica y la sostenibilidad de este elemento en todas sus operaciones, concienciar a la población sobre la importancia de la citada eficiencia, mejorar el acceso al agua y las instalaciones de saneamiento en toda su cadena de valor, respaldar políticas eficientes de gestión del agua, tratar de forma eficaz la que vierten y extender el compromiso a los proveedores, en especial los del sector agrícola.
- Sostenibilidad medioambiental: mejorar la eficiencia de los recursos en sus operaciones (su ambición es trabajar para lograr el objetivo de desperdicio cero, lo cual significa que ningún residuo de fábrica va al vertedero o se incinera sin que se recupere energía en el proceso), evaluar y optimizar el impacto medioambiental de sus productos, mejorar el rendimiento medioambiental de sus envases, ser líderes en temas de cambio climático, preservar el capital natural (incluyendo los bosques) y proporcionar información medioambiental precisa y relevante, estando siempre abiertos al diálogo.

Para divulgar a la sociedad su filosofía, Nestlé organiza desde 2008 el Foro Global de Creación de Valor Compartido, que en octubre de 2014 celebró su sexta edición en Lausana, Suiza. El lema de esta edición del foro fue "El papel cambiante de las empresas en la sociedad". El encuentro reunió a más de 200 destacados expertos de todo el mundo del ámbito empresarial y del desarrollo para reflexionar acerca del cada vez más importante rol de las empresas a la hora de afrontar los principales retos socio-económicos, como

el crecimiento de la población, la seguridad alimentaria, la malnutrición y la obesidad, todo ello en un contexto de recursos naturales limitados y de cambio climático.

Nestlé es una de las empresas más valoradas del mundo por diferentes organizaciones. Según el último informe de sostenibilidad de Oxfam *Behind the Brands* (Oxfam, 2015), después de varios años en la primera posición de la clasificación, en el 2015 ocupa la segunda entre las empresas de alimentación detrás de Unilever. En este informe Oxfam puntúa a las 10 mejores compañías del sector de la alimentación y bebidas basándose en sus esfuerzos por mejorar la seguridad y la sostenibilidad alimentaria y, concretamente, califica a las compañías según sus políticas en siete áreas: transparencia, agricultores, mujeres, trabajadores, acceso a la tierra, recursos hídricos y cambio climático.

Según este organismo, Nestlé marca el camino a seguir con sus políticas en materia de agua y continúa siendo la empresa más transparente. Además, desde febrero de 2014, la compañía ha efectuado algunas mejoras en cuanto a la tierra y los agricultores y ha actualizado sus planes de acción para apoyar a las mujeres que trabajan en las cadenas de suministro de cacao.

La multinacional es líder también en los principales índices de sostenibilidad. En 2013, la empresa se ha situado, por primera vez, como compañía alimentaria líder en el Índice de Sostenibilidad del Dow Jones. Asimismo, en el Índice de Sostenibilidad que cada año se presenta en Davos, ha aparecido como una de las 100 mejores empresas del mundo en esas cuestiones durante los últimos años. El informe *Best Global Green Brands 2013* (Interbrand, 2013) ha clasificado a Nestlé como una de las mejores marcas verdes del mundo, situándola en el puesto número 14 entre las 50 seleccionadas.

4.8.2 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: comunicados de sostenibilidad

En enero de 2015 se contactó con el director de marketing de Nestlé Iberia y se le solicitó la información publicada por la empresa en temas de sostenibilidad. El directivo envió los links del documento “Nestlé en la sociedad 2013. Informe sobre Creación de Valor Compartido” (Nestlé, 2014)

y de la nota de prensa que acompañó la publicación del mismo (Nestlé, 2014b). Tras el análisis por parte de la autora de dicha documentación, en la tabla siguiente se resumen las estrategias de marketing sostenible que la empresa realiza en España.

Tabla 4. 26 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé (comunicados de sostenibilidad)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Responsible Sourcing Audit de Nestlé	Todos los proveedores cumplen los más altos estándares de calidad, de responsabilidad social y sostenibilidad que exige Nestlé					Que los proveedores cumplan los más altos estándares de trabajo, integridad empresarial, salud, seguridad laboral y medioambiente
Celebración del día Mundial del Agua				Iniciativas en las fábricas y en las oficinas para concienciar a empleados y familiares. Comunicaciones con mensajes de sensibilización en el canal de televisión interno Nestlé IN y en formato papel	Sensibilización a los empleados y a sus familias así como a los consumidores	Sensibilizar a los colaboradores de la compañía de la importancia de la conservación del agua
Reducción emisiones contaminantes	Diseño de los productos con el objetivo de reducir los materiales residuales			Comunicación en <i>packaging</i> . Campaña ibérica de comunicación en medios bajo el lema « Cero impacto ambiental »	Sensibilización a los consumidores	Protección del medioambiente y reducción de CO ₂

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Minimizar la producción de materiales residuales y reciclar y reutilizar los que se generan.	Diseño de los productos con el objetivo de reducir los materiales residuales			Día Mundial del Medio Ambiente: «Piensa. Aliméntate. Ahorra». Campañas informativas y concurso de recetas con comida sobrante	Reducir los residuos de los consumidores	Pretenden lograr el objetivo de cero residuos
Herramienta Ecodex.	Diseño de producto y <i>packaging</i> ya pensados para su futuro reciclaje				Concienciar a los consumidores y ayudarles al reciclaje de residuos	Analizar el impacto medioambiental de sus productos en su fase más temprana
Reciclaje de cápsulas monodosis de bebidas	Diseñadas para su fácil reciclaje			Donación al Ayuntamiento de Barcelona de puntos de reciclaje de cápsulas Nestlé. En la Semana Europea de Prevención de Residuos	Concienciar a los consumidores y facilitarles el reciclaje de residuos	Impulsar proactivamente el reciclaje de todas sus cápsulas
Videos divulgativos para cuidar el planeta				Campaña de vídeos del divulgador medioambiental José Luis Gallego , donde se muestran sencillos gestos que el ciudadano puede hacer para ayudar al planeta	Educación y cambio de hábitos entre los consumidores	Regular aspectos referidos a la conservación forestal, la gestión hídrica y otros aspectos similares

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Bioplastic Feedstock Alliance, (BFA) para promover el desarrollo responsable de bioplásticos, obtenidos a partir de materiales de origen vegetal	El agua Vittel utiliza en sus botellas un 30% de bioplástico hecho a partir de melaza					Guiar la selección y la cosecha responsable de materiales agrícolas para hacer bioplásticos

Fuente: Elaboración propia a partir del informe “Nestlé en la sociedad 2013. Informe sobre Creación de Valor Compartido”.

A continuación se explica detalladamente cada una de las estrategias expuestas en la tabla anterior.

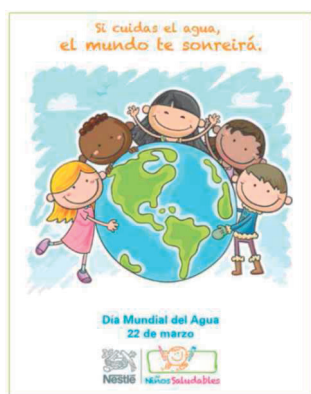
La iniciativa **Responsible Sourcing Audit de Nestlé**, que se lleva a cabo desde 2012, implica la realización de auditorías éticas con el objetivo de verificar que los proveedores de la empresa cumplen los más altos estándares de trabajo e integridad empresarial, así como de salud, seguridad laboral y medioambiente. Estas auditorías son realizadas por empresas auditoras externas (SGS, Bureau Veritas e Intertek). La consecuencia de encontrar gaps críticos en una auditoría supone que el proveedor se considere *no compliance*, y ello conlleva dejar de trabajar con Nestlé por no cumplir el nivel exigido.

La compañía considera la gestión de los recursos hídricos como una de sus prioridades. En este sentido, centra sus esfuerzos en reducir la cantidad que utiliza para la fabricación de sus productos, garantizar que sus actividades respetan los recursos hídricos locales, asegurarse de que el agua que devuelve al entorno está limpia y aumentar la conciencia social sobre la conservación de este preciado bien. Asimismo, cada año se suma el 22 de marzo a la **Celebración del Día Mundial del Agua**. En 2013, el enfoque de la Organización Mundial de la Salud para la conmemoración de esta efeméride fue «La cooperación en la esfera del agua», un aspecto que Nestlé considera de gran relevancia y que forma parte de sus 10 Principios Corporativos. A este respecto, la multinacional realizó diversas iniciativas en las fábricas y en las oficinas centrales con el objetivo de sensibilizar a los colaboradores de la compañía. Por ejemplo, en la sede de Esplugues de Llobregat (Barcelona) y en las oficinas de negocio de Nestlé Waters se llevaron a cabo distintas comunicaciones con mensajes de sensibilización en el canal de televisión interno Nestlé IN y en formato papel. En la fábrica de Valladolid los empleados compartieron consejos para ahorrar agua en los hogares y en la oficina.

Las plantas de Nestlé Waters también se sumaron a la conmemoración del Día Mundial del Agua. La de Herrera del Duque acogió a 100 alumnos del instituto Benazaire, a quienes mostró su compromiso de utilizar el agua de manera sostenible y con quienes reflexionó sobre la importancia de ser embajadores de este elemento. En la planta embotelladora de Viladrau, se

organizó una jornada lúdico-formativa con las familias de todos los trabajadores con el objetivo de transmitir la importancia del buen uso del agua y de sus beneficios en nuestras vidas.

Imagen 4. 12: Poster de la conmemoración del Día Mundial del Agua



Fuente: Nestlé, 2014.

Nestlé afirma que otra de sus prioridades en materia de medio ambiente es la **reducción de emisiones contaminantes**. Además de una serie de proyectos de mejora de la eficiencia energética implementados durante los últimos años, el uso de combustibles más limpios y la inversión en energías renovables ha permitido a la empresa disminuir la emisión de CO₂.

Su actividad industrial genera distintos tipos de residuos. La compañía lleva a cabo múltiples acciones para **minimizar la producción de materiales residuales y reciclar y reutilizar los que se generan** convirtiéndolos en subproductos. En octubre de 2013 Nestlé comunicó su intención de lograr el objetivo «cero residuos» en el año 2020: que ningún deshecho industrial vaya al vertedero o sea incinerado sin que se recupere la energía invertida en el proceso en sus 150 plantas europeas. En el 2013 Nestlé ha alcanzado este objetivo en 25 de sus plantas de Europa. La empresa afirma que para ellos es muy importante sensibilizar y formar a la sociedad en general, y a sus trabajadores en particular, sobre la importancia del medio ambiente. Para ello lleva a cabo diferentes actividades, como por ejemplo, la celebración el 15 de junio del Día Mundial del Medio Ambiente. En 2013 la compañía realizó diversas iniciativas en sus fábricas aprovechando la temática de ese año de

las Naciones Unidas, «Piensa. Aliméntate. Ahorra», cuyo objetivo es reducir los desechos y el despilfarro de alimentos. Por ejemplo, en las fábricas de Gijón, Reus y Pontecesures se hicieron campañas informativas sobre este tema. Además, en Pontecesures se lanzó un concurso de recetas con comida sobrante para compartir las mejores ideas de reciclaje de alimentos.

Otra de las estrategias de la sociedad para aumentar la eficiencia ambiental en la producción industrial es incrementar la sostenibilidad de los productos en su fase de diseño. La forma en que se diseña un artículo determina la cantidad de residuos que éste origina y puede ayudar a minimizar la generación de materiales residuales a lo largo de su ciclo vital. Con el objetivo de analizar el impacto medioambiental de sus productos en su fase más temprana, la de su diseño, la organización ha desarrollado una **herramienta** para el análisis del ciclo de vida de los productos, **Ecodex**, que en 2013 se ha comenzado a implantar en las unidades de negocio. Esta herramienta proporciona datos rápidos y precisos que permiten a los equipos de Nestlé de desarrollo de productos valorar su sostenibilidad.

Por otro lado, la empresa amplió en 2013 la red de recogida y posterior **reciclaje de cápsulas** de NESCAFÉ Dolce Gusto y NESPRESSO a más puntos verdes del país, y actualmente dispone ya de 700 puntos de recogida de cápsulas (fijos y móviles). Además, las de NESPRESSO pueden depositarse en sus boutiques para el posterior reciclado. Pese a que desde finales de 2013, la legislación permite depositar las cápsulas sin remanente de café en los contenedores amarillos, la compañía afirma querer seguir impulsando proactivamente el reciclaje de todas sus cápsulas apoyándose en las estructuras municipales de recogida ya existentes. Cada punto de recogida dispone de dos contenedores: uno para las cápsulas de aluminio (NESPRESSO) y otro para las de plástico (NESCAFÉ Dolce Gusto). Mensualmente, Nestlé se hace cargo del traslado de todas ellas hasta las diferentes plantas de reciclaje en las que se tratarán, separando los restos orgánicos, que se destinan a la obtención de compost, de los inorgánicos, que, entre otros usos, se destinan a la fabricación de mobiliario urbano. La empresa donó al Ayuntamiento de Barcelona una muestra de dicho mobiliario en el marco de la Semana Europea de Prevención de Residuos, el cual fue instalado con carácter permanente en el punto verde de la Barceloneta.

Imagen 4. 13: Ejemplo de mobiliario hecho con cápsulas Dolce Gusto



Fuente: El País, 12/09/2013.

Otra de las estrategias de Nestlé en relación al ámbito de la sensibilización medioambiental son los **vídeos divulgativos para cuidar el planeta** que ha editado y cuyo propósito es implicar a los consumidores en el cuidado del entorno. En ellos se muestran sencillos gestos que el ciudadano puede hacer cotidianamente para ayudar al planeta.

En 2013 anunció que trabajaría en colaboración con World Wildlife Fund (WWF) y otras siete firmas de consumo, con quienes formaría la **Bioplastic Feedstock Alliance (BFA) para promover el desarrollo responsable de bioplásticos obtenidos a partir de materiales de origen vegetal.**

Imagen 4. 14: Empresas fundadoras de la BFA



Fuente: Web de la Bioplastic Feedstock Alliance, 2014

El propósito de esta alianza es guiar la selección y la cosecha responsable de materiales agrícolas para hacer bioplásticos, como la caña de azúcar, el maíz y el junco.

En España, la principal novedad de 2013 en materia de biodiversidad fue la inauguración, el 9 de noviembre, del **Espai Montseny**, patrocinado por Agua Mineral Natural Viladrau. Se trata de un espacio expositivo que funciona

como centro de visitantes del parque natural y que los sumerge en los fenómenos de la brujería y el bandolerismo que marcaron el Montseny en los siglos XVI y XVII. El objetivo es la dinamización turística, mediante una propuesta de turismo sostenible, de una zona de gran riqueza patrimonial y natural.

4.8.3 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Con fecha 10 de febrero de 2015 se realizan las búsquedas de bibliografía en las bases de datos Business Source Premier (BSP) y Web of Science (WoS). Los resultados se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 27: Artículos resultantes de la búsqueda de bibliografía para Nestlé

Base de datos	Nestlé	Sustainability	Sustainable	Marketing	Resultados
WoS	x	x		x	1
	x		x	x	2
BSP	x	x		x	0
	x		x	x	0

Fuente: Elaboración propia.

Se descartan los tres artículos hallados por la siguiente razón: su foco no es la sostenibilidad en marketing sino la sostenibilidad económica.

4.8.4 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Tras la visita a cuatro puntos de venta de los principales *retailers* en España se ha observado que sólo hay estrategias de sostenibilidad en las categorías de chocolate y café y exclusivamente en los *packagings* de los productos.

- La marca Kit Kat comunica en su envoltorio “Cocoa Plant” e indica la página web www.nestlecocoaplant.com. En el resto del *packaging* no se ofrece ninguna información sobre dicho plan. En los packs de cinco unidades

se informa además de que dicho plan se realiza con el programa del Certificado UTZ, para apoyar a los cultivadores de cacao.

- En la tableta de chocolate, bajo el lema “Placer Responsable”, ofrece una explicación de su colaboración con el desarrollo rural, poniendo como ejemplo a los ganaderos de los valles de Cantabria. Así mismo, comunican en su *packaging* “Compramos cacao de cultivo sostenible”. Finalmente, las referencias de tabletas Nestlé cuyo *packaging* exterior es de cartón, mediante imágenes, animan a los consumidores a separar y reciclar el envoltorio.

- Las referencias de Nescafé Classic comunican en su *packaging* “En Nescafé estamos comprometidos no sólo con la calidad de nuestros productos sino también con el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras”. Además añaden el código QR que se vincula con la página www.nescafe.es.

Con excepción de uno, en todos los productos analizados, se observan estrategias de comunicación en *packaging* de la práctica de marketing “Responsible Sourcing Audit” de Nestlé. La excepción mencionada, corresponde a la práctica “Minimizar la producción de materiales residuales y reciclar y reutilizar los que se generan”.

En conclusión, en los puntos de venta se han encontrado cuatro marcas (Nescafé Classic, Kit Kat, Nestlé Extrafino y Nestlé Postres) que comunican en el envase dos de las estrategias de marketing sostenible identificadas en el informe de sostenibilidad.

Todos estos datos se pueden confirmar en las fotografías incluidas en el Anexo 8.

A continuación, en la Tabla 4.28 se introducen las estrategias de marketing sostenible de Nestlé obtenidas tras las visitas a los puntos de venta.

Tabla 4. 28: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé tras las visitas a los puntos de venta

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Responsible Sourcing Audit de Nestlé	Todos los proveedores cumplen los más altos estándares de calidad, de responsabilidad social y sostenibilidad que exige Nestlé			<p>“Cocoa Plan” y “Compramos cacao de cultivo sostenible” en diversos packagings de la categoría chocolates.</p> <p>“En Nescafé estamos comprometidos no solo con la calidad de nuestros productos sino también con el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras” en el <i>packaging</i> de Nescafé Classic</p>		Que los proveedores cumplan los más altos estándares de trabajo, integridad empresarial, salud, seguridad laboral y medioambiente
Celebración del día Mundial del Agua				<p>Iniciativas en las fábricas y en las oficinas para concienciar a empleados y familiares.</p> <p>Comunicaciones con mensajes de sensibilización en el canal de televisión interno Nestlé IN y en formato papel</p>	Sensibilización a los empleados y a sus familias así como a los consumidores	Sensibilizar a los colaboradores de la compañía de la importancia de la conservación del agua
Reducción emisiones contaminantes	Diseño de los productos con el objetivo de reducir los materiales residuales			<p>Comunicación en <i>packaging</i>.</p> <p>Campaña ibérica de comunicación en medios bajo el lema «Cero impacto ambiental»</p>	Sensibilización a los consumidores	Protección del medioambiente y reducción de CO ₂

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Minimizar la producción de materiales residuales y reciclar y reutilizar los que se generan	Diseño de los productos con el objetivo de reducir los materiales residuales			Día Mundial del Medio Ambiente: «Piensa. Aliméntate. Ahorra». Campañas informativas y concurso de recetas con comida sobrante. Comunicación en packaging en productos de la categoría de chocolates.	Reducir los residuos de los consumidores	Pretenden lograr el objetivo de cero residuos
Herramienta Ecodex.	Diseño de producto y <i>packaging</i> ya pensados para su futuro reciclaje.				Concienciar a los consumidores y ayudarles al reciclaje de residuos	Analizar el impacto medioambiental de sus productos en su fase más temprana
Reciclaje de cápsulas monodosis de bebidas	Diseñadas para su fácil reciclaje			Donación al Ayuntamiento de Barcelona de puntos de reciclaje de cápsulas Nestlé. En la Semana Europea de Prevención de Residuos	Concienciar a los consumidores y facilitarles el reciclaje de residuos	Impulsar proactivamente el reciclaje de todas sus cápsulas
Videos divulgativos para cuidar el planeta				Comunicación en envoltorio de “placer responsable”, colaborando con el desarrollo rural local. Campaña de vídeos del divulgador medioambiental José Luis Gallego , donde se muestran sencillos gestos que el ciudadano puede hacer para ayudar al planeta	Educación y cambio de hábitos entre los consumidores	Regular aspectos referidos a la conservación forestal, la gestión hídrica y otros aspectos similares

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Bioplastic Feedstock Alliance, (BFA) para promover el desarrollo responsable de bioplásticos, obtenidos a partir de materiales de origen vegetal	<p>El agua Vittel utiliza en sus botellas un 30% de bioplástico hecho a partir de melaza</p>					<p>Guiar la selección y la cosecha responsable de materiales agrícolas para hacer bioplásticos</p>
Espai Montseny				<p>Centro de visitantes en el Montseny. Su planta de envasado es un modelo de gestión de la biodiversidad</p>	<p>Formación a los consumidores</p>	<p>Dinamización turística, mediante una propuesta de turismo sostenible, de una zona de gran riqueza patrimonial y natural</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.8.5 Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé: entrevista, visita a puntos de venta, artículos académicos y comunicados de sostenibilidad

Finalmente, se envía la Tabla 4.28 del apartado anterior al Director de Marketing, con el que se mantiene una entrevista telefónica el día 16 de marzo de 2015.

En la Tabla 4.29 se ha consignado en color rojo la información adicional proporcionada por el entrevistado. Al mismo tiempo se confirma que la información que se ha conseguido en fases previas de la investigación es conforme.

Tabla 4. 29: Estrategias y motivaciones de marketing sostenible de Nestlé (información de informe de sostenibilidad + visita punto de venta + entrevista)

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Responsible Sourcing Audit de Nestlé	Todos los proveedores cumplen los más altos estándares de calidad de responsabilidad social y sostenibilidad que exige Nestlé. Compromiso con el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras. Modelo propio de gestión de la leche en coordinación con los ganaderos (“Desarrollo Rural”)			<p>“Cocoa Plan” y “Compramos cacao de cultivo sostenible” en diversos <i>packagings</i> de la categoría chocolates.</p> <p>“En Nescafé estamos comprometidos no solo con la calidad de nuestros productos sino también con el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras” en el <i>packaging</i> de Nescafé Classic</p>		Que los proveedores cumplan los más altos estándares de trabajo, integridad empresarial, salud, seguridad laboral y medioambiente. Colaborar en el desarrollo rural
Celebración del día Mundial del Agua				<p>Iniciativas en las fábricas y en las oficinas para concienciar a empleados y familiares.</p> <p>Comunicaciones con mensajes de sensibilización en el canal de televisión interno Nestlé IN y en formato papel.</p> <p>A partir de noviembre/diciembre de 2015 se comunica en packaging</p>	Sensibilización a los empleados y a sus familias así como a los consumidores	Sensibilizar a los colaboradores de la compañía de la importancia de la conservación del agua

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Reducción emisiones contaminantes	Diseño de los productos con el objetivo de reducir los materiales residuales	Intentan no repercutirlo en precio		Comunicación en <i>packaging</i> . Campaña ibérica de comunicación en medios bajo el lema « Cero impacto ambiental »	Sensibilización a los consumidores	Protección del medioambiente y reducción de CO ₂
Minimizar la producción de materiales residuales y reciclar y reutilizar los que se generan	Diseño de los productos con el objetivo de reducir los materiales residuales. Objetivo de residuo 0	Intentan no repercutirlo en precio		Día Mundial del Medio Ambiente: «Piensa. Aliméntate. Ahorra». Campañas informativas y concurso de recetas con comida sobrante. Comunicación en <i>packaging</i> en productos de la categoría de chocolates	Reducir los residuos de los consumidores	Pretenden lograr el objetivo de cero residuos
Herramienta Ecodex.	Diseño de producto y <i>packaging</i> ya pensados para su futuro reciclaje				Concienciar a los consumidores y ayudarles al reciclaje de residuos	Analizar el impacto medioambiental de sus productos en su fase más temprana
Reciclaje de cápsulas monodosis de bebidas	Diseñadas para su fácil reciclaje			Donación al Ayuntamiento de Barcelona de puntos de reciclaje de cápsulas Nestlé. En la Semana Europea de Prevención de Residuos	Concienciar a los consumidores y facilitarles el reciclaje de residuos	Impulsar proactivamente el reciclaje de todas sus cápsulas

Estrategias de marketing	Estrategia de producto	Estrategia de precio	Estrategia de distribución	Estrategia de promoción y comunicación	Comportamiento del consumidor	Motivo
Videos divulgativos para cuidar el planeta	Modelo de gestión de sostenibilidad de la leche, semillas gratis, cultura del cacao, precio Premium			Comunicación en envoltorio de “placer responsable”, colaborando con el desarrollo rural local. Campaña de vídeos del divulgador medioambiental José Luis Gallego, donde se muestran sencillos gestos que el ciudadano puede hacer para ayudar al planeta	Educación y cambio de hábitos entre los consumidores	Regular aspectos referidos a la conservación forestal, la gestión hídrica y otros aspectos similares
Bioplastic Feedstock Alliance, (BFA) para promover el desarrollo responsable de bioplásticos, obtenidos a partir de materiales de origen vegetal.	El agua Vittel utiliza en sus botellas un 30% de bioplástico hecho a partir de melaza.					Guiar la selección y la cosecha responsable de materiales agrícolas para hacer bioplásticos
Espai Montseny				Centro de visitantes en el Montseny. Su planta de envasado es un modelo de gestión de la biodiversidad	Formación a los consumidores	Dinamización turística, mediante una propuesta de turismo sostenible, de una zona de gran riqueza patrimonial y natural
Fair Trade	Diseñado siguiendo los estándares del Comercio Justo			Se comunicará en el <i>packaging</i> de los productos de la categoría de chocolate y café		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al inicio de la entrevista, el responsable del área de Marketing amplía la información de que se dispone asegurando el compromiso de la marca Nescafé con el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras, tal y como consta en el envase de Nescafé Classic. También afirma que la compañía posee su propio modelo de gestión de la leche, de modo que en algunos casos llevan trabajando con tres generaciones de ganaderos. Esta práctica se relaciona con lo que denominan “Desarrollo Rural”, que implica un compromiso a largo plazo.

El entrevistado explica que Nestlé colabora en el desarrollo rural de diversas formas: con un modelo de gestión de sostenibilidad de la leche, dando gratis semillas, fomentando la cultura del cacao y pagando precio Premium por el mismo. Afirma que con sus actividades están ayudando a erradicar la explotación infantil y trabajan para que sobreviva el cultivo del cacao y que los agricultores no se vayan a las ciudades.

Añade que uno de los principales objetivos de Nestlé es conseguir residuo 0 en unos pocos años. Según manifiesta, la compañía considera que tiene que hacer todo esto debido a que es la forma correcta de plantear el negocio y de que se beneficie no solo la empresa sino todo el mundo. De hecho, intentan no repercutirlo en el precio.

Los *stakeholders* constituyen una motivación para la realización de estrategias sostenibles, pero también es algo que forma parte del ADN de la compañía. Así lo expresa el directivo entrevistado:

“Yo te diría que por los *stakeholders*... especialmente los consumidores y los accionistas. Sin embargo, en realidad, forma parte de nuestro ADN y nuestros valores como empresa. Bueno, es que siempre lo hemos hecho y ahora lo comunicamos. Verás, hacer las cosas bien hechas es muy importante para nosotros”.

Capítulo 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE DATOS

5.1 EXPLICACIÓN DEL PROCESO

Atlas.ti es un programa que consiste en un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo. A través del mismo se puede organizar, reagrupar y gestionar el material de que se dispone de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática, con un amplio abanico de opciones y combinaciones para realizar un estudio de gran profundidad.

5.2 INTRODUCCIÓN DE LOS DATOS

A la hora de realizar el análisis de datos se ha procedido conforme a la clasificación de las actividades de sostenibilidad en marketing establecida por Bridges y Bryce Wilhelm en 2008, basada en las 4Ps: *Product*, *Promotion*, *Placement* y *Price*, a las que suman otra variable, el *Consumer behaviour*. No obstante, tal y como se explicó en el capítulo 2.3.2, los autores hacen referencia a algunos elementos que no son parte integrante de la función de marketing y por lo tanto sólo se han codificado aquellos factores que corresponden a la citada función.

En cuanto a las motivaciones que para la realización de estrategias de sostenibilidad en marketing tienen las empresas, se han seguido los criterios señalados en la revisión de la literatura y que se especifican en el apartado 2.4 del documento.

Para la utilización del programa, el primer paso consiste en introducir los distintos documentos. En el presente estudio se ha utilizado la información contenida en los informes de sostenibilidad y las páginas web de los ocho casos estudiados, los datos identificados en las visitas a puntos de venta y las entrevistas realizadas a los directivos de las empresas. A continuación se crean las diferentes familias, que se corresponden con los grupos principales que se encuentran en la tabla de estrategias de las empresas: producto, precio, distribución, comunicación e impacto en el comportamiento del consumidor. Para las motivaciones se ha procedido de modo similar, distinguiéndose las siguientes familias: Valores de empresa, Reducción de la huella medioambiental / Protección del medio ambiente, *Stakeholders*, Cumplir con la legislación, Mejora de la competitividad y resultados económicos, y Otros.

5.3 CODIFICACIÓN

Se procede a crear los distintos códigos, que están constituidos por los subgrupos de las familias. Se obtienen la siguiente codificación:

Tabla 5. 1: Codificación elementos

GRUPOS	FAMILIAS	CÓDIGOS
Estrategias de marketing en sostenibilidad	Producto	Innovación
		Lanzamiento de nuevos productos
		<i>Branding</i>
		<i>Packaging</i>
		Etiquetaje ecológico
		Uso
		Desecho productos tras el uso
	Precio	<i>Fair prices</i>
	Comunicación	Comunicación en general
		Punto de venta
		<i>Packaging</i>
		Web
		Redes sociales
		Televisión
		Venta personal
		Marketing directo
	<i>Sales promotions</i>	
	Medios escritos	
	Distribución	Cooperación con los miembros del canal
	Impacto en el comportamiento del consumidor	

GRUPOS	FAMILIAS	CÓDIGOS
Motivaciones	Valores de empresa	Influencias altruistas, éticas o morales
		Responsabilidad ecológica
		ADN
	Reducción de la huella medioambiental / Protección del medio ambiente	Valores, objetivos y obligaciones sociales
		Beneficios medioambientales en general
		Reducción de residuos
		Incrementar el reciclaje
		Garantizar la gestión sostenible de los recursos
		Reducir el uso de los recursos
		Reutilización de recursos en beneficio tanto del medio ambiente como de la empresa
		Ayudar al reciclaje
		Reducción del impacto del producto
		Protección del entorno donde realizan su actividad
	<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> en general
		Alta dirección
		Consumidores
		Empleados
		Comunidades en las que opera
		<i>Retailers</i>
		Propietarios / Accionistas
		Legisladores
	Cumplir con la legislación	Competidores
		ONGs
	Mejora de la copetitividad y resultados económicos	Ahorro de costes
		Beneficios financieros
		Incrementar negocio y cuota mercado
		Entrear en mercados internacionales
		Atraer potenciales empleados
		Evitar multas
		Evitar mala publicidad
		Respuesta competidores
		Imagen positiva y buena publicidad
Supervivencia del negocio		
Aportar valor al producto		
Mejorar la competitividad e industria a la que pertenece la empresa		
Otros	Reducir gasto energético de los consumidores	
	Sensibilización a los empleados	
	Educación y cambio de hábitos entre los consumidores	
	Posicionamiento estratégico y segmento de mercado	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos todos los códigos y familias y vinculados a las citas correspondientes, se procede a realizar el análisis de lo más general a lo más

particular. En primer lugar se hace una división entre las citas correspondientes a las estrategias y las correspondientes a las motivaciones de las empresas. En segundo lugar se pasa al estudio de cada una de ellas, analizando las citas relacionadas con cada uno de los códigos.

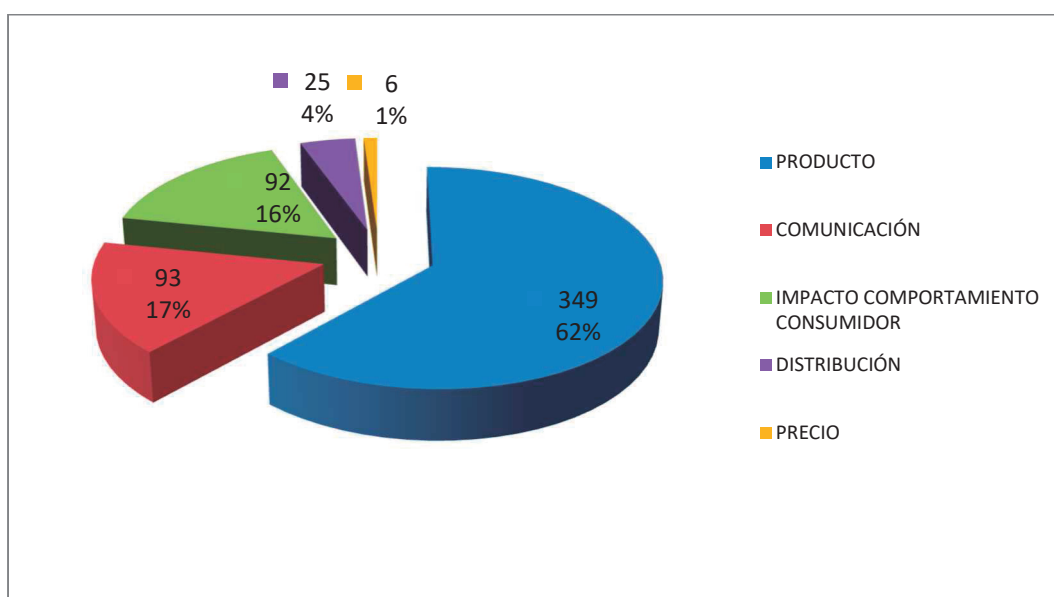
A continuación se efectúa el análisis de datos por variables, sin tener en cuenta las empresas a las que corresponden y se lleva a cabo un informe de todas las citas obtenidas.

Se empieza delimitando las citas que se refieren a las estrategias y las que conforman la motivación. Hay un total de 526 citas cuyo análisis se detalla a continuación. De todas ellas, 445 están relacionadas con las estrategias de sostenibilidad en marketing desarrolladas por las empresas estudiadas, y tan sólo 81 de las mismas se adscriben al grupo de la motivación. Ello supone que las compañías ofrecen más información sobre las acciones que realizan y notablemente menos a la hora de explicar las razones que las mueven a ello.

5.4 ANÁLISIS DE DATOS DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN MARKETING

Si se atiende exclusivamente a las estrategias que las empresas llevan a cabo y a los distintos grupos que en ellas distinguimos nos encontramos con la siguiente distribución:

Gráfico 5. 1: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing



Fuente: Elaboración propia.

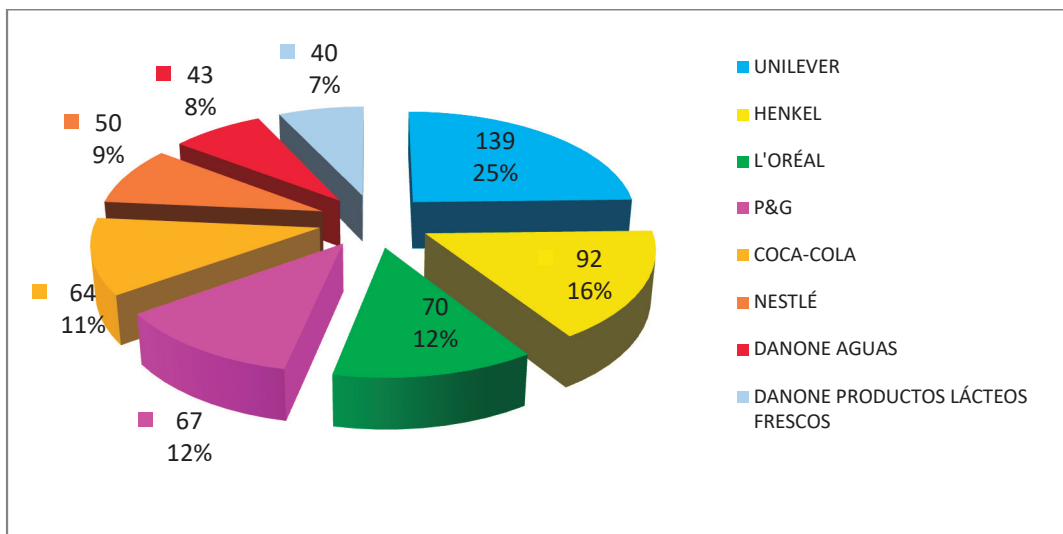
El gráfico muestra cómo el foco de atención principal radica en el producto. El 62% de las citas sobre las estrategias de marketing en sostenibilidad que se han señalado en los documentos gira alrededor de las características agrupadas en este elemento. Le sigue en orden de importancia la comunicación, si bien debe hacerse la observación de que en algunos casos las empresas se refieren a este factor para señalar que no se está informando al consumidor acerca de las acciones desarrolladas en el campo de la sostenibilidad. Las actividades enfocadas a influir en la conducta del consumidor, tales como el ahorro de agua, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero o el reciclaje de los envases tienen también un importante papel. El resto de las variables, no aparece de forma significativa en los distintos textos analizados.

El total de citas contemplado en este apartado (565), es sensiblemente superior al señalado anteriormente (445). Ello se debe a que en muchos casos algunas de las menciones son compartidas por más de un código, lo que multiplica el número de las mismas. Esta cuestión se analiza en profundidad en el epígrafe dedicado a las coocurrencias.

5.4.1 Estrategias de sostenibilidad en marketing por empresa

Si se pone el foco de atención en la distribución por empresa de las estrategias de sostenibilidad en marketing, se observa que en el conjunto de documentos seleccionados: informes de sostenibilidad, páginas web, visita a puntos de venta y entrevistas, la firma que más espacio dedica a la sostenibilidad en marketing es Unilever, a la que corresponden 139 citas (25%), de las 565 totales. Le sigue a considerable distancia Henkel con 92 citas (16%); a continuación, igualadas en porcentaje aparecen L'Oréal, con 70 citas y P&G, con 67; Coca-Cola con 64 supone el 11%. Nestlé reúne el 9% con sus 50 menciones, para acabar con la División de Aguas y la de Productos Lácteos Frescos de Danone, que cuentan con el 8 y el 7% respectivamente.

Gráfico 5. 2: Distribución de las estrategias de sostenibilidad en marketing por empresa



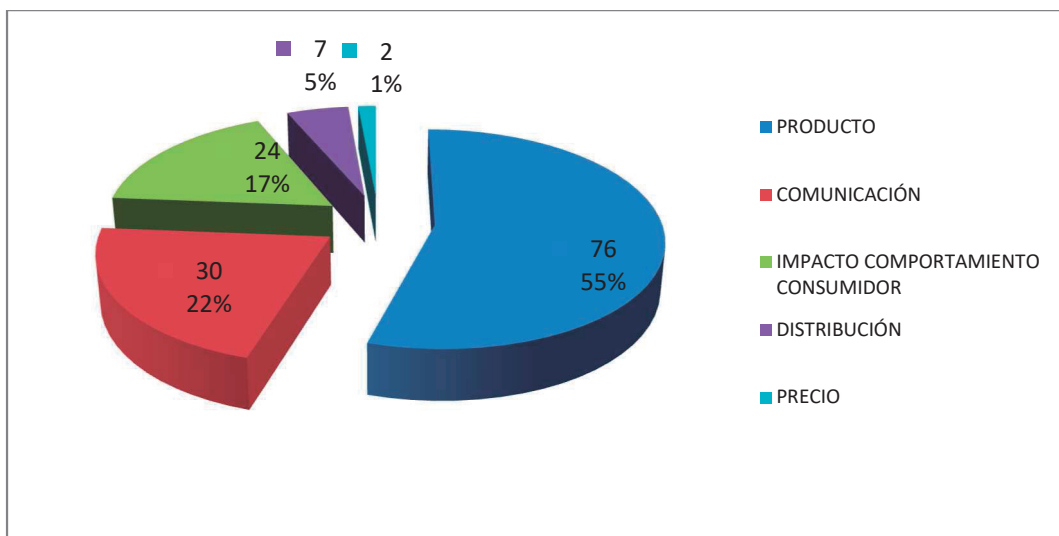
Fuente: Elaboración propia.

Estas cifras parecen mostrar una mayor tendencia a incluir la sostenibilidad en la función de marketing por parte de las empresas que cuentan entre sus productos con artículos para la limpieza del hogar, la higiene y el cuidado personal. Las compañías de alimentación reflejan menor incidencia, según las diferentes fuentes consultadas.

Unilever

La multinacional centra sus estrategias en el producto con un rotundo 55% de las citas relativas a la sostenibilidad en marketing. La comunicación y el impacto en el comportamiento del consumidor también tienen relativa importancia en sus declaraciones.

Gráfico 5. 3: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Unilever



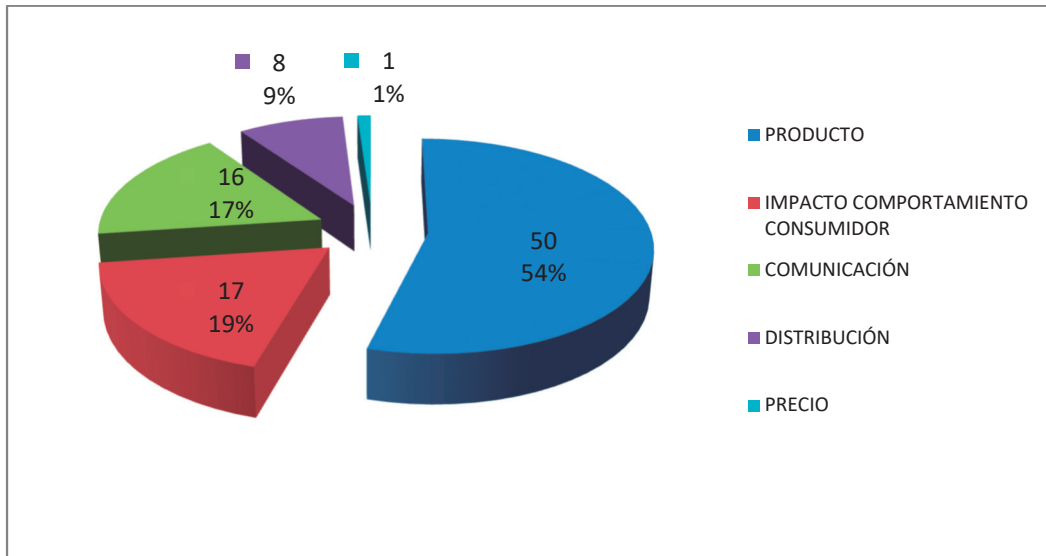
Fuente: Elaboración propia.

Muchas menos líneas se dedican a la distribución y sólo se encuentran dos alusiones a la variable precio.

Henkel

Henkel muestra una distribución similar a la de Unilever.

Gráfico 5. 4: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Henkel



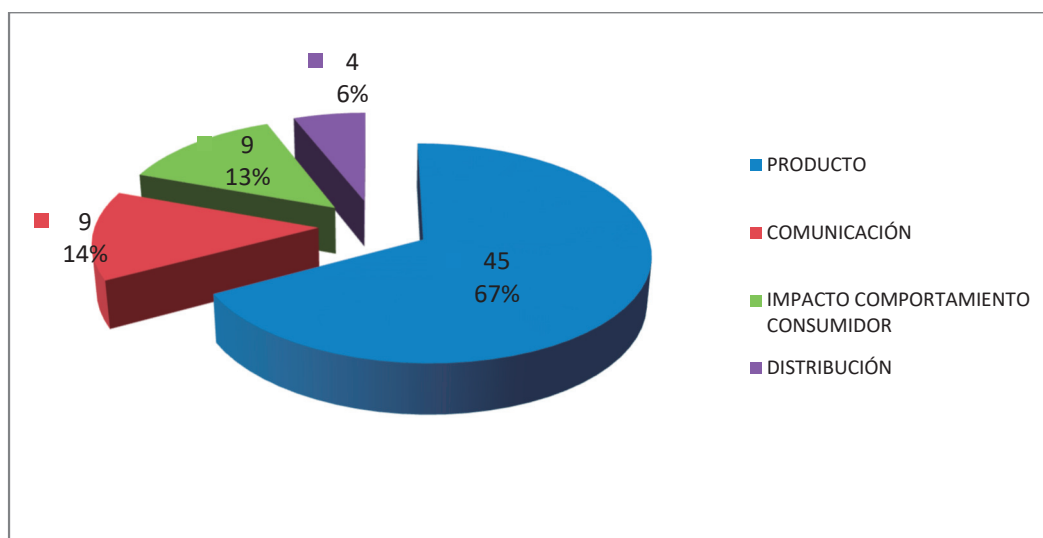
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, esta organización parece conceder algo más de importancia a la distribución, en la que alcanza el 9% de las citas, frente al 5% de Unilever.

Procter & Gamble

Los elementos dominantes para P&G siguen conservando el mismo orden que en las otras empresas.

Gráfico 5. 5: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Procter&Gamble



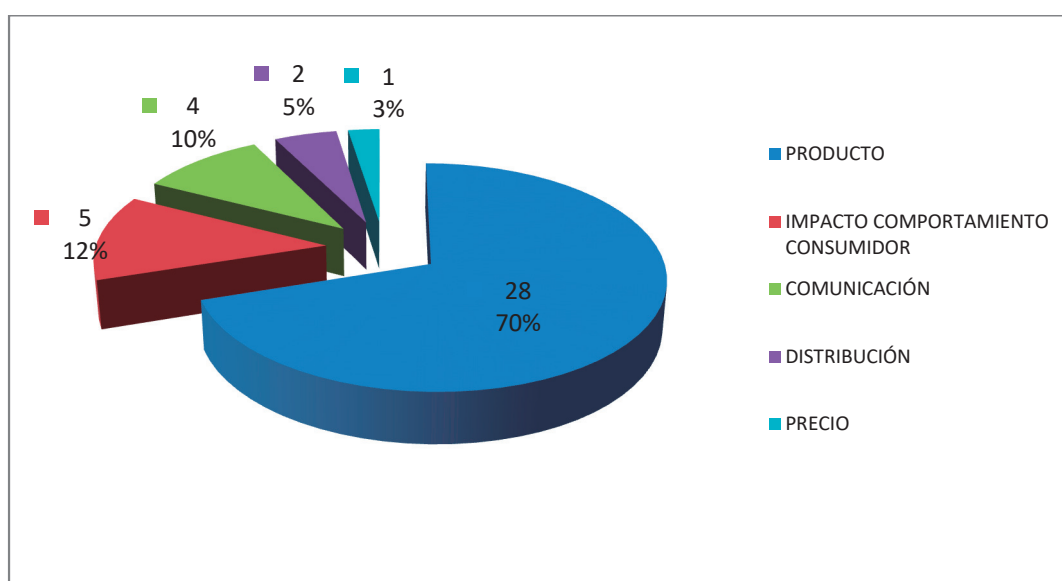
Fuente: Elaboración propia

No obstante, cabe mencionar que el papel del producto en esta ocasión acapara la mayoría de las citas de forma diferenciada, con un 67% del total de las mismas.

Danone: División de Productos Lácteos Frescos

Con sólo cuarenta citas, la División de Productos Lácteos Frescos de Danone es la entidad que menos referencia hace a sus estrategias de sostenibilidad en la documentación considerada.

Gráfico 5. 6: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone



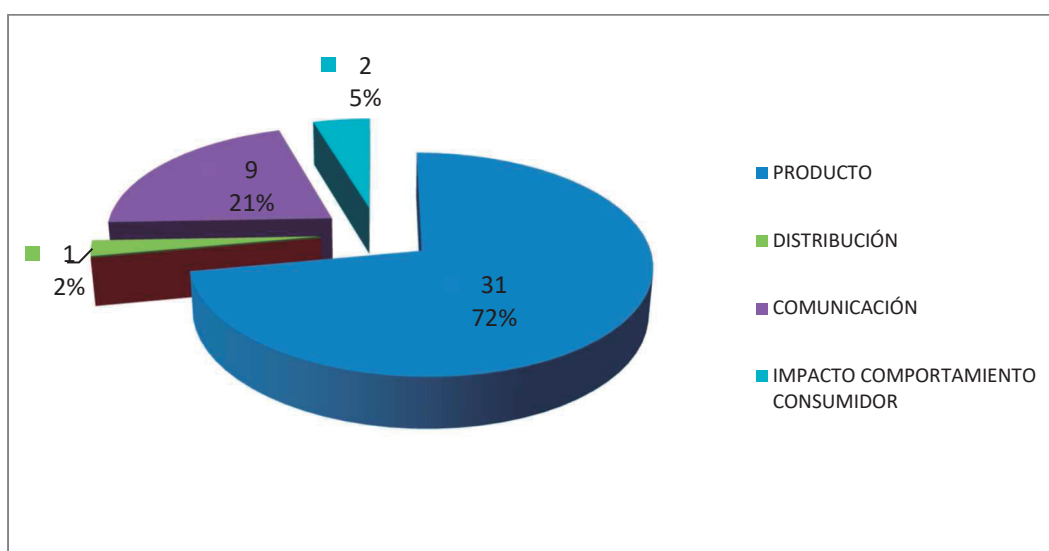
Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la estructura no diverge de forma significativa de la vista en los anteriores casos, si bien, de un modo más acentuado se focaliza en el producto, que supone el 70% de sus citas.

Danone: División de Aguas

En la División de Aguas de Danone se confirma de nuevo que la preponderancia del producto resulta indiscutible con el 72% de las citas.

Gráfico 5. 7: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Aguas de Danone



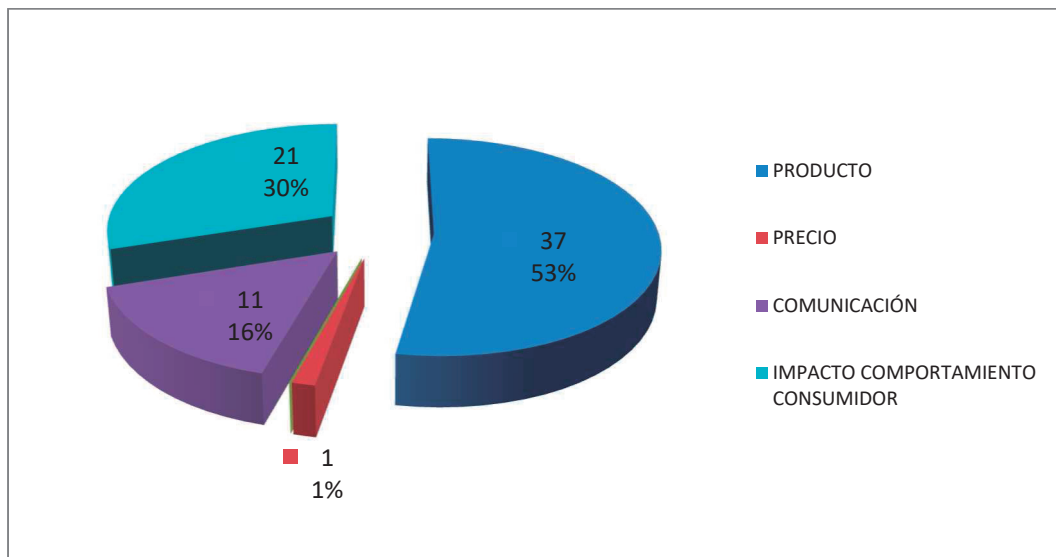
Fuente: Elaboración propia

A diferencia de lo que sucede con las otras compañías, el impacto en el comportamiento del consumidor pasa a ser aquí un factor poco importante, con solo el 5% de las citas.

L'Oréal

En el caso de L'Oreal, como en los anteriores, el producto sigue siendo la variable más mencionada.

Gráfico 5. 8: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en L'Oréal



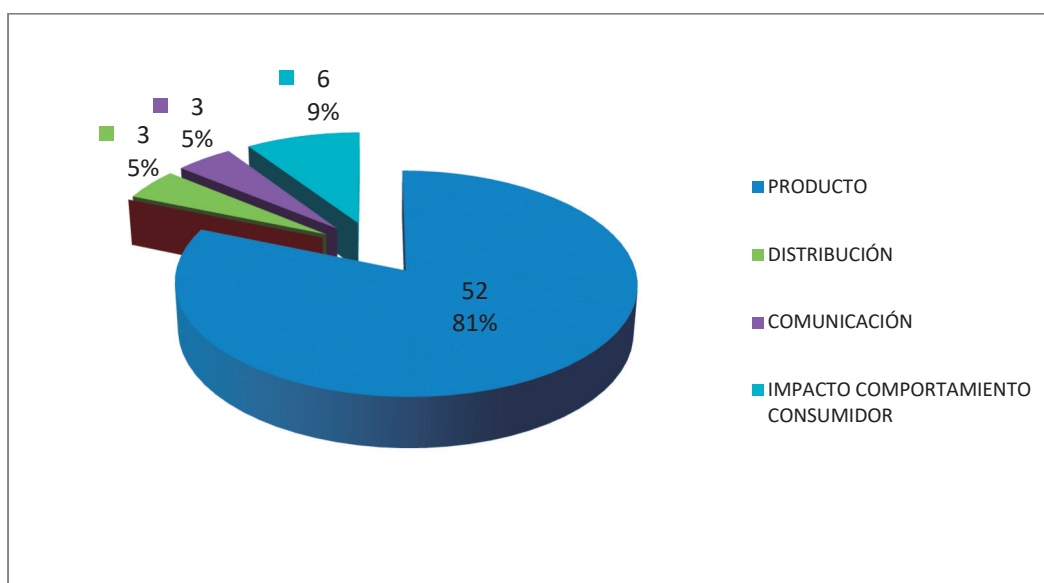
Fuente: Elaboración propia

En esta compañía, sin embargo, parecen conceder mayor relevancia relativa que las otras compañías al impacto en el comportamiento del consumidor que constituye un 30% de las citas, frente al 17% de Unilever o el 18% de Henkel. Por el contrario, no hacen mención alguna al tema de la distribución.

Coca-Cola

Coca-Cola es la organización en la que el producto acapara mayor porcentaje de referencias, con un 81% del total.

Gráfico 5. 9: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Coca-Cola



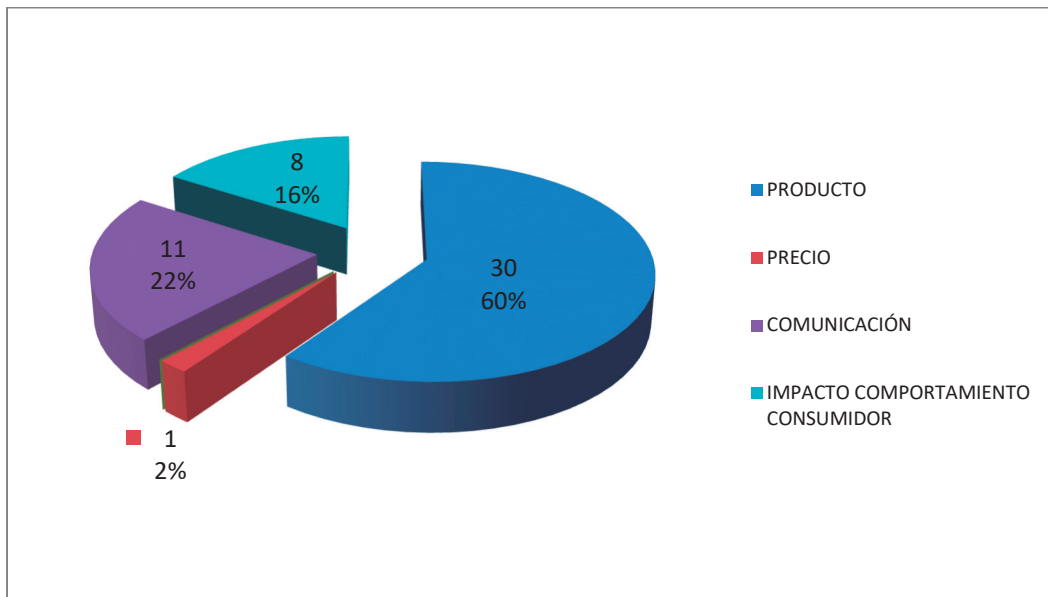
Fuente: Elaboración propia

El impacto en el comportamiento del consumidor, con sólo 6 citas o la comunicación y la distribución, a las que dedica únicamente 5 menciones, quedan a gran distancia de la variable Producto.

Nestlé

La distribución en esta compañía es muy similar a la que veíamos en Unilever y Henkel, repitiéndose proporciones muy similares, si bien, no hay referencia alguna a la distribución.

Gráfico 5. 10: Clasificación de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Nestlé



Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Estrategias de sostenibilidad: comparativo entre empresas

La Tabla 5.2 refleja del porcentaje total de citas sobre estrategias de sostenibilidad en marketing de cada empresa.

Tabla 5. 2: Distribución porcentual de las distintas variables para cada empresa

	Producto	Precio	Comunicación	Distribución	Impacto en el comportamiento consumidor
Unilever	55	1	22	5	17
Henkel	54	1	17	9	19
P&G	67	0	14	6	13
Danone productos Lácteos Frescos	70	3	10	5	12
Danone Aguas	72	0	21	2	5
L'Óreal	53	1	16	0	30
Coca Cola	81	0	5	5	9
Nestlé	60	2	22	0	16

Fuente: Elaboración propia.

En lo que concierne al producto, podemos afirmar que es el elemento más mencionado en todas las compañías. Coca-Cola es la que, proporcionalmente, en más ocasiones hace referencia al mismo, con un 81% de sus citas. Le sigue Danone en sus dos divisiones, P&G y Nestlé. Estos porcentajes parecen señalar que las empresas dedicadas a la alimentación muestran mayor tendencia a centrar sus actividades de marketing en sostenibilidad en el producto que las dedicadas a la higiene, limpieza del hogar y cuidado personal, con la excepción de P&G, que se sitúa por delante de Nestlé.

La variable precio no es una de las que más comunican las empresas, pues solo un 1% del total de referencias hace alusión a la misma. Tres de las compañías, P&G, la División Aguas de Danone y Coca-Cola, no la mencionan en ningún momento.

La comunicación, junto con el impacto en el comportamiento del consumidor, sigue en importancia al producto, aunque a gran distancia de éste. En esta materia se aprecian grandes oscilaciones que alejan a algunas empresas de la tendencia general. En comunicación, Nestlé y Unilever están a la cabeza con un 22% de las citas, seguidas de la División de Aguas de Danone, con un 21% y de Henkel con el 17 %. En el extremo opuesto se sitúa Coca-Cola con sólo un 5% de las suyas.

La distribución tampoco se menciona de forma significativa. Sólo el 5% de las citas totales se dedican a esta cuestión y ninguna de ellas corresponde a L'Oréal ni a Nestlé.

En el último de los factores, el impacto en el comportamiento del consumidor, cabe destacar el 30% que le dedica L'Oréal, muy alejado del 19% de Henkel, y que contrasta con el 5% de Danone Aguas o el 9% de Coca-Cola.

La siguiente tabla refleja la distribución en tanto por ciento que presenta cada una de las variables entre las distintas compañías.

Tabla 5. 3: Distribución porcentual de cada variable entre las distintas empresas

	Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Neslé
Producto	22	14	13	8	9	11	15	9
Precio	33	17	0	17	0	17	0	17
Comunicación	32	17	10	4	10	12	3	12
Distribución	28	32	16	8	4	0	12	0
Impacto en el comportamiento del consumidor	26	18	10	5	2	23	7	9

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores muestran que, en cuanto al producto, en general son las empresas dedicadas a la alimentación las que menor presencia relativa le conceden, con excepción de Coca-Cola.

La variable precio no es mencionada por tres de las compañías, manteniendo un reparto homogéneo en las demás, con la salvedad de Unilever, a la que corresponde el 33% de las menciones sobre esta variable.

La comunicación es un tema considerado por la totalidad de las compañías, siendo Unilever la que mayor porcentaje de referencias le dedica.

La distribución presenta una clasificación muy desigual. Henkel y Unilever acaparan la mayoría de alusiones sobre esta cuestión, con un 32 y un 28% respectivo de las mismas. En el extremo opuesto se sitúan P&G y Nestlé, que no presentan ninguna cita.

Por último, el impacto en el comportamiento del consumidor también está presente de forma importante en casi todas las empresas, si bien a la División de Aguas de Danone le corresponde únicamente un 2% de las alusiones al mismo y a la de Productos Lácteos Frescos un 5%.

A continuación se revisa en detalle cada una de las variables.

5.4.3 Análisis de las estrategias de sostenibilidad por variable

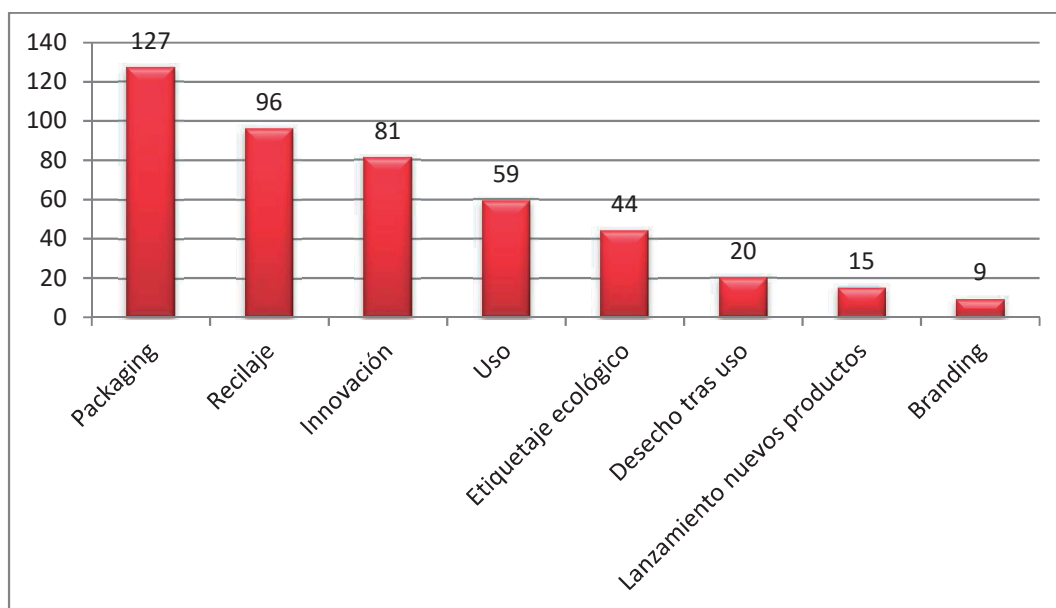
5.4.3.1 Variable: Producto

Antes de realizar el análisis es necesario hacer la observación de que muchas de las citas están adjudicadas a más de un factor de los que se incluyen en este apartado por lo que el número total de las mismas es superior al que se obtiene si se considera únicamente el total de citas de la variable Producto. Esto supone que hay 349 citas que se vinculan con el producto, mientras que al desglosarse en subcódigos se obtienen 451 citas.

De acuerdo con lo expuesto en los artículos que sobre esta cuestión se han encontrado, aparecen ocho elementos, que se reflejan en el gráfico siguiente

y que merecen especial atención en el campo de la sostenibilidad en marketing. Su impacto en las empresas se refleja del siguiente modo en la documentación seleccionada para el estudio de campo:

Gráfico 5. 11: Codificación de las citas dentro de la variable Producto.



Fuente: Elaboración propia.

De los ocho elementos que encontramos en la variable Producto, es el *packaging* el más citado. Un 28% de las menciones identificadas hacen referencia a mejoras introducidas en los embalajes, ya sea disminuyendo su peso, utilizando materiales biodegradables o mediante otros mecanismos.

El reciclaje es un punto en cuya importancia también coinciden todas las empresas y al que sigue muy de cerca la innovación, sin duda imprescindible para el desarrollo de productos y envases que supongan una mejora en el cuidado del medio ambiente.

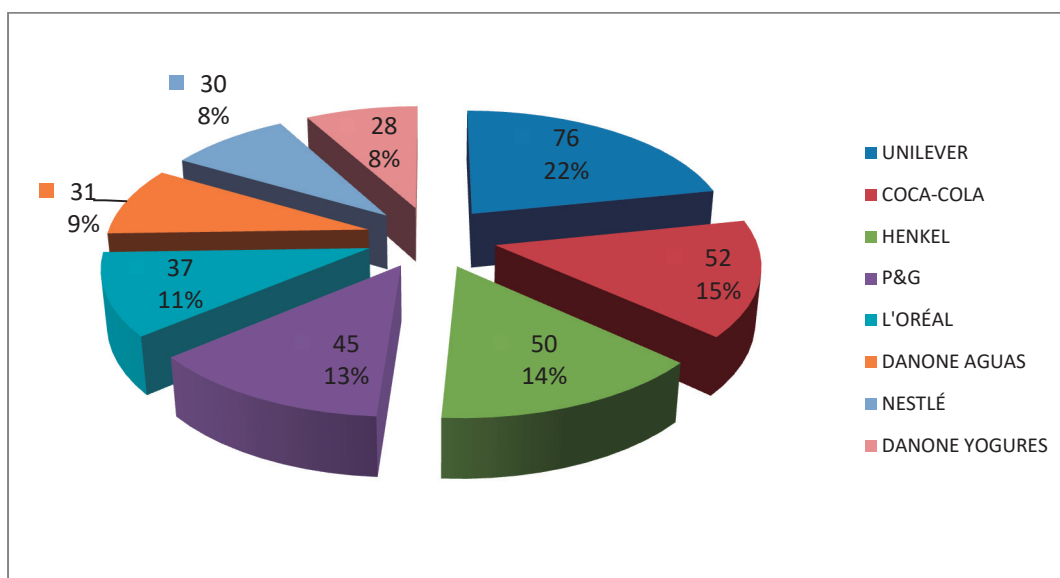
Más alejadas en frecuencia nos encontramos cuestiones como el uso y el etiquetaje ecológico, con cincuenta y nueve citas la primera y cuarenta y cuatro la segunda.

Con porcentajes inferiores al 5% figuran el desecho tras el uso, el

lanzamiento de nuevos productos y el *branding*, que supone sólo un 2% de las citas.

A continuación se revisan los datos de cada una de las empresas para la variable Producto.

Gráfico 5. 12: Distribución de las citas de la variable Producto por empresa



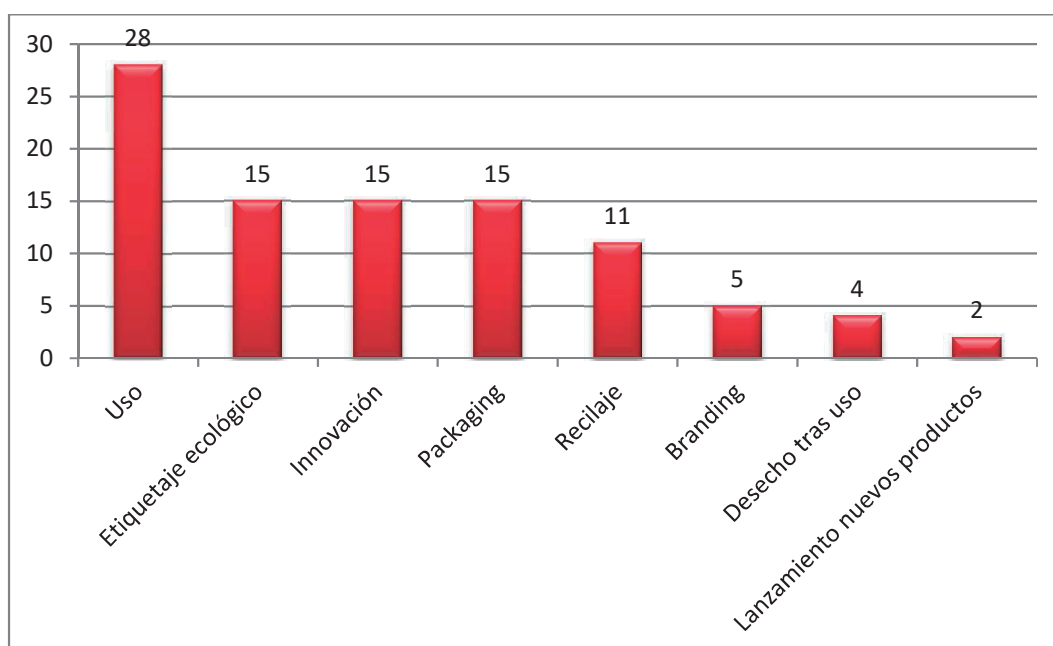
Fuente: Elaboración propia.

En el análisis detallado se observa de nuevo que el número de menciones para cada empresa aumenta al desglosarse la variable principal en los distintos factores, ello de debe una vez más al efecto de las coocurrencias que se producen entre los distintos factores.

Unilever

Unilever es la empresa en la que se encuentra mayor cantidad de citas sobre esta cuestión (el 22% del total de la misma), si bien, como se ha visto anteriormente, no es la que proporcionalmente le dedica el porcentaje más elevado.

Gráfico 5. 13: Clasificación de las citas de la variable Producto en Unilever



Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las citas identificadas, el 29%, se enfocan a la promoción de la sostenibilidad durante el uso del producto, bien sea utilizando fórmulas que permitan reducir los recursos u orientando a los consumidores sobre la manera más eficiente de utilizarlos. Encontramos entre otras las siguientes manifestaciones: “Ofrecer los productos que faciliten el aclarado de forma más extendida. Proporcionar detergentes excelentes para el lavado con menos consumo de agua a 50 millones de hogares”; “En el año 2015 pretendemos llegar a 200 millones de consumidores con productos y herramientas que les ayuden a reducir las emisiones GEI al lavarse o ducharse”; “Fomentar el lavado de ropa a temperaturas más bajas y con la dosis correcta, en el 70% de las coladas a máquina”. En varias de ellas se hace referencia a la planificación de la empresa para el año 2020: “Nuestro objetivo es que, en el año 2020, hayamos reducido a la mitad el impacto ecológico causado por la fabricación y el uso de nuestros productos a la vez que nuestro negocio crece”; “Reducir a la mitad el agua asociada al consumo de nuestros productos antes del 2020”. En este punto Unilever muestra gran insistencia en el propósito de disminuir la emisión de gases de efecto invernadero que se generan al ducharse, bañarse o lavarse el pelo, así como en la reducción

del consumo de agua durante la utilización de sus productos. Para ello apuntan dos vías diferentes de actuación:

- Ofrecer productos con fórmulas que minimicen la cantidad de agua necesaria para su enjuague, como en el caso de los champús, o que puedan usarse a baja temperatura, como en lo que respecta a los detergentes.
- Educar a los consumidores para que contribuyan a la conservación del medio ambiente, informándoles de las dosis a utilizar y fomentando el lavado a temperaturas más bajas, en el caso de los detergentes. De este modo el consumidor podrá reducir las emisiones de CO₂ y limitar el gasto de agua. También hay una cita en la que se menciona el propósito de educar al consumidor a reutilizar los alimentos.

A continuación y siguiendo la cantidad de menciones, le siguen el etiquetaje ecológico, la innovación y el *packaging*, con el 15% cada una de ellas. Unilever considera que la sostenibilidad es un campo adecuado para la innovación: “Al mirar el desarrollo de los productos, el abastecimiento y la fabricación desde la perspectiva de la sostenibilidad, aparecen oportunidades para la innovación”. Sus esfuerzos se dirigen a elaborar detergentes más concentrados y compactos que permitan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, fabricar productos que faciliten el aclarado o que supongan un menor consumo de agua. Pero también se aplican a conseguir mejoras en el embalaje, reduciendo su peso, y a eliminar el PVC de su composición. En lo que concierne a este aspecto, pretenden conseguir que el *packaging* sea 100% sostenible con estrategias como el reciclaje y la reutilización del mismo o el abastecimiento de fuentes sostenibles: “Un 75% del suministro de papel y cartón utilizados para el embalaje serán de zonas forestales gestionadas de forma sostenible o de materiales reciclados antes del 2015. Alcanzaremos el 100% en 2020”.

También trabajan en ofrecer a los consumidores envases que sean reutilizables y que permitan disminuir el volumen de residuos: “Proporcionaremos a los consumidores recambios para los productos de cuidado personal y el hogar para poder reutilizar el ya comprado.”

Otra de las medidas que han llevado a cabo es la minimización del *headspace*,

que es el espacio vacío que queda en el interior del *packaging*.

En cuanto al etiquetaje ecológico, hacen referencia primordialmente a sus productos de alimentación, con especial mención al sello propio de calidad de la marca Knorr: “(...) etiqueta de “cultivo sostenible” añadida en el paquete facilita la elección responsable cuando están en el supermercado”; “Todo lo que Knorr considera que cumple sus requisitos para llamarse sostenible le pone el sello y lo que no, no”.

Con el 12% de las citas figura su preocupación por el reciclaje. Y se refieren tanto al reaprovechamiento de los embalajes, como al uso de materiales reciclados para la elaboración de *packagings*, así como al desarrollo de acciones que faciliten el reciclaje al consumidor: “Facilitaremos el sistema de reciclaje para el consumidor al reutilizar los materiales más adecuados para los procesos de tratamiento al ‘final del ciclo de vida’ disponible en cada país”. También citan el caso de los packs de Calvé:

“Calvé ha hecho ahora una edición limitada de su pack, de mayonesa en cristal, que es un cristal de mayonesa que viene decorado (...). ¿Para qué? Pues para que reutilices el pack y lo utilices como “táper” de cristal para conservar alimentos”.

Los otros factores presentan escasa incidencia.

Henkel

En este caso, el uso es de nuevo el código que aparece en más ocasiones. En Henkel dan gran importancia a la comunicación como medio para promover el uso responsable de sus productos, y para esta tarea juegan un importante papel los socios, que les proporcionan una importante plataforma para ofrecer esa información. De hecho, en la categoría de detergentes, esa comunicación se presenta como un factor fundamental: “In the laundry detergents category, for example, four criteria are of particular importance: environmental safety of the ingredients; resource efficiency with regard to dosage and packaging materials; washing performance at low temperatures; and consumer information”. Por otra parte, también intervienen en la campaña “*I prefer 30°*” para animar a los consumidores a realizar la colada con temperaturas

más bajas:

“With the support of Henkel and other industry and trade partners, A.I.S.E. plans to implement the “I prefer 30°” campaign across Europe this year. The common goal of the campaign is to encourage consumers to use lower temperatures when washing laundry. The associated internet site provides consumers with information about, for example, what temperature to use when washing certain fabrics”.

Igual que en Unilever, Henkel también invierte esfuerzos en formular productos que requieran menos agua durante el uso: “Fa body wash also contributes to sustainability during use, as the formulation has been improved to require less water for rinsing (use). Success in the market confirms our approach”. El directivo entrevistado ofrece una explicación de los esfuerzos que hacen en mejorar la eficiencia del producto durante el uso: “Nosotros los esfuerzos los hacemos para que el producto sea mucho más eficiente ese momento, de tal manera que puedes favorecer, por ejemplo, lavados a menores temperaturas, que las dosis sean más pequeñas, que optimices el uso de energía”.

Se aprecian algunas diferencias respecto a Unilever, ya que muestra mayor insistencia en el tema de la innovación como elemento fundamental en la consecución de la sostenibilidad en el producto. Es a través de su desarrollo como pueden conseguirse avances en la elaboración de bienes más respetuosos con el medio ambiente. Utilizan la innovación para obtener mejoras en sostenibilidad y la consideran fundamental para desligar la calidad de vida del consumo de recursos: “Product innovations play an essential role if we are to decouple increased quality of life from resource consumption”. También juega un papel trascendental a la hora de reducir el volumen de desechos que producen sus embalajes: “In order to minimize the volume of waste, our packaging developers work constantly to design smart packaging that uses the least amount of material possible, and incorporates materials that can be recycled in public recycling systems”. Por otra parte, la sostenibilidad tiene para ellos un gran papel en la innovación. Ambos conceptos van unidos en lo que denominan “*sustainnovations*”: “The concept of “sustainnovations” or sustainable innovations, is based on three factors: ‘smart’ formulations, rawmaterials and use”. La aplicación de la innovación

para reducir su huella medioambiental se realiza tanto en los productos como en los procesos, y con ello persiguen conseguir más con menos: “Innovación y lograr más con menos serán la clave para un desarrollo sostenible que no sacrifique la calidad de vida de las personas”.

Asimismo, manifiestan dedicar esfuerzos para la obtención de *packagings* que ayuden a progresar en la protección del entorno, en mayor medida que la anterior empresa. En este punto, el foco de atención se centra en los materiales utilizados y en reducir el peso de los envases: “By reducing packaging components, the packaging weight of the various hair care products was decreased by 20 percent”. Tales medidas les permiten producir menos desechos y emisiones de CO₂: “In the new Essensity line of care products in the Beauty Care business unit, we were able to reduce packaging weight by 30 percent, thereby also achieving a 30 percent reduction in CO₂ emissions”.

Por otra parte, mencionan con más frecuencia sus acciones a la hora de lanzar nuevos productos al mercado. Insisten especialmente en el hecho de que cada nuevo producto debe contribuir a la sostenibilidad en alguna de las seis principales áreas marcadas por la compañía (progreso social, resultados, seguridad y salud, energía y clima, materiales y residuos, y agua y aguas residuales): “Every new product makes a greater contribution to sustainable development in at least one of our six focal areas along the value chain than its predecessor product”.

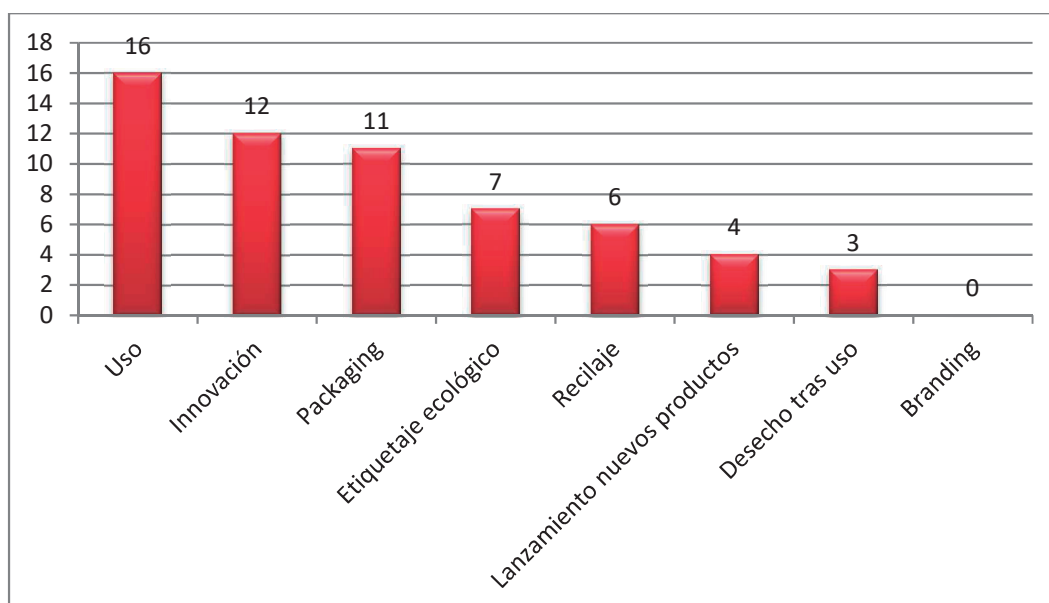
La mayoría de las alusiones al etiquetaje ecológico se centran en el sello correspondiente a la iniciativa llevada a cabo por A.I.S.E. que certifica que el producto ha sido fabricado siguiendo los principios de sostenibilidad de la Charter, con la que la empresa colabora.

El reciclaje constituye uno de los tres principios básicos de la compañía: “(...) we follow three basic principles – prevention, reduction, recycling”; y ofrecen varios ejemplos de productos que contienen en sus envases elementos reciclados. También hacen referencia al proyecto Jemeco para la recuperación y reutilización de materiales: “business unit started a pilot project called Jemeco for collecting packaging materials at production sites and retail outlets, making it the first company in Algeria to do so. In addition,

recycled materials are used to produce new packaging”. En la entrevista el directivo expresa la voluntad de la compañía de educar a los consumidores en esta cuestión: “Queremos educar a 300 millones de consumidores acerca de las opciones de reciclaje e inspirarlos a participar”.

Al desecho tras el uso dedican sólo tres citas concernientes, respectivamente, al proyecto Jemeco, a la educación de los consumidores y a la elaboración de productos biodegradables que faciliten su eliminación.

Gráfico 5. 14: Clasificación de las citas de la variable Producto en Henkel



Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe destacar que no hacen ninguna alusión a la vinculación de las estrategias sostenibles con la marca, mientras que en Unilever, el 5% de las citas giraban en torno a ese tema.

Procter & Gamble

Para esta compañía el foco central radica en el *packaging* con un 41% de la totalidad de las citas correspondientes al producto. Se marcan objetivos como su reducción y la utilización de materiales reciclados: “Over the last few years we have made good progress on our packaging reduction goal”; “Using

100% renewable or recycled materials in all products and packaging”. Y para la empresa este es un proyecto en el que no van a cesar los esfuerzos de mejora: “We will continue to look for gains in packaging efficiency and new product forms that will help us continue to optimize our packaging while continuing to delight the consumer”. En el empeño de conseguir la sostenibilidad en los envases buscan materiales que sean respetuosos con el medio ambiente. Diversas citas hacen referencia a este objetivo: “We have already successfully incorporated plant-based plastic in selected shampoo bottles”; “By 2020, 100% of our paper packaging will contain either recycled or thirdparty certified virgin content”; “Avoid packaging derived from unwanted sources of wood and work collaboratively with suppliers of virgin paper to progressively increase the percentage from certified sources”. La directiva entrevistada confirma la importancia que la compañía otorga a este factor: “(...) el foco lo tenemos en la conservación del agua y en el embalaje de nuestros productos”; “(...) lo que hicieron fue evaluar y revisar todos, todos los *packagings* globales y pusieron objetivos a corto plazo para disminuir su impacto”; “(...) la compañía evalúa y revisa los *packagings* para asegurarse que se van cumpliendo los objetivos”.

También son factores prioritarios, como en Unilever y en Henkel, el uso del producto, el reciclaje y la innovación.

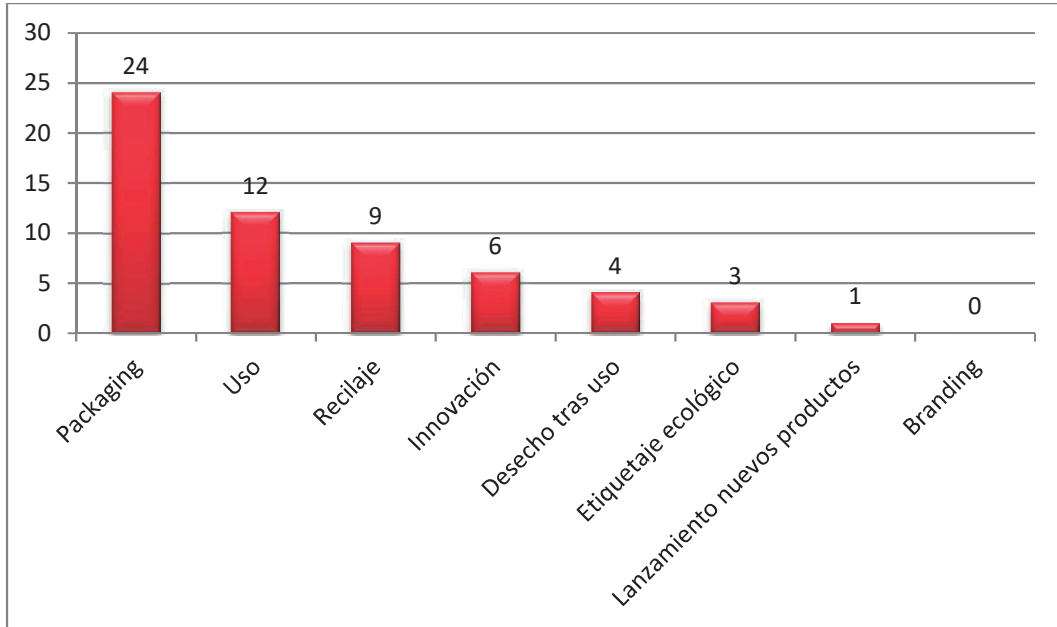
La firma no sólo se focaliza en la producción, también muestra preocupación por ofrecer productos que resulten menos agresivos con el entorno durante el uso: “(...) designing products that require fewer resources when they are used in the home”; “We are trying to reduce the amount of energy, water, and materials that go in the making and use of our products”. Y para ello deben contar con la colaboración del consumidor: “Getting consumers to wash their clothes in cold water represents a significant opportunity to reduce energy consumption and associated greenhouse gas emissions”. En la cuestión del uso del producto prestan especial atención a la utilización de agua fría en el lavado, que permite reducir las emisiones de CO₂: “(...) by 2020, we want to have 70% of all machine wash loads use cold water”; “All versions of Ariel, our leading laundry detergent in Europe, now carry a “30°C” icon to encourage consumers to wash in cold“. Ayudar a disminuir el consumo de agua también constituye un importante propósito: “Help our consumers use less water when using our products”; “This innovative product provides the

same rinsing performance in one rinse versus the traditional three rinse process, thereby saving water”. Gran parte de las citas anteriores se concurren también en el factor uso.

P&G concede una considerable atención al reciclaje, que es elemento esencial en sus productos y en el *packaging*: “Using 100% renewable or recycled materials in all products and packaging”; “By 2020, 100% of our paper packaging will contain either recycled or thirdparty certified virgin content”.

Asimismo, investigan para obtener productos que permitan reducir la huella medioambiental de los consumidores: “(...) ayudar a los consumidores a reducir su huella ambiental con productos innovadores que aprovechen la experiencia en investigación, desarrollo y conocimiento del mercado que la compañía posee”. Y trabajan con sus socios a fin de extender la innovación a distintos aspectos: “(...) realizado este análisis la compañía decidió enfocarse todavía más en innovación en tecnologías emergentes, en envases, en productos y servicios sostenibles con la ayuda de socios externos”.

Gráfico 5. 15: Clasificación de las citas de la variable Producto en Procter & Gamble



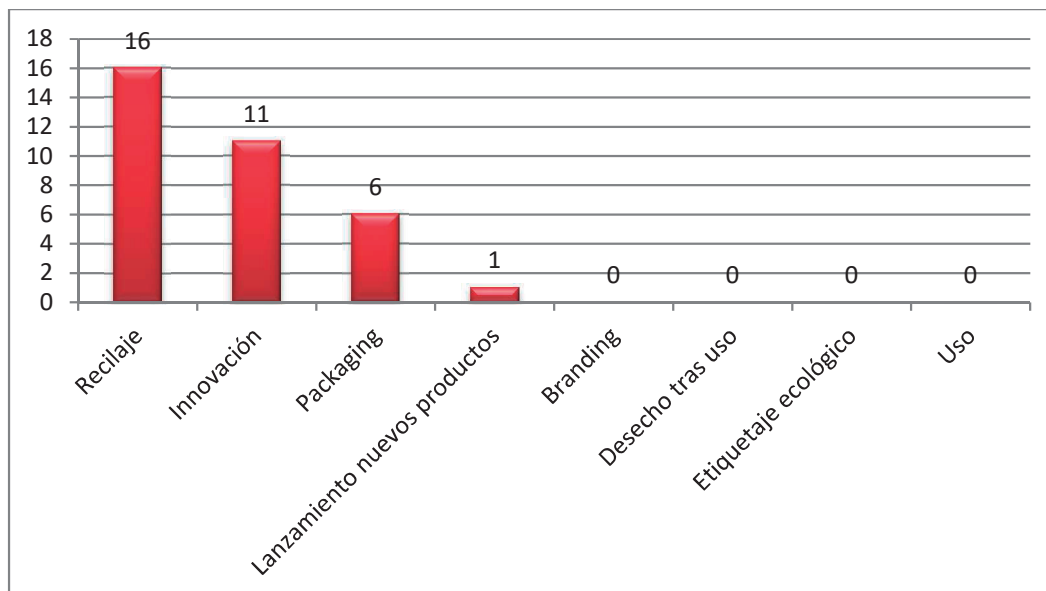
Fuente: Elaboración propia

Al igual que en Henkel, en la documentación de P&G no se hace ninguna alusión al *branding*.

Danone: División de Productos Lácteos Frescos

Como se puede apreciar en el gráfico de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, las citas están concentradas en las estrategias de reciclaje, con un 47% de las mismas, y en la innovación, con un 32%.

Gráfico 5. 16: Clasificación de las citas de la variable Producto en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de reciclaje de los centros son fijados por la sede central: “Cada centro de producción Danone recibe unos objetivos tanto de reducción de consumos de agua y energía como de reciclado de los residuos establecidos desde la sede del Grupo”. Además la empresa tiene un acuerdo para que sus residuos plásticos sean utilizados en la elaboración de otros productos: “Esta transformación es fruto del acuerdo de Danone con la empresa Saica, por la que los residuos plásticos generados en las fábricas son finalmente enviados a Acteco que los recicla y crea un material plástico en forma de pastilla que posteriormente se emplea en la fabricación de otros objetos”; “Bic está haciendo muchos lápices con residuos de plásticos de nuestras plantas”. La División de productos Lácteos Frescos de Danone pone la innovación al servicio de la consecución de envases reciclables: “Nuestros equipos de I+D desarrollan nuevas innovaciones para hacer posible que el 100 % de nuestros envases sean reciclables”. El reciclaje forma parte de su propósito de reducir la huella ecológica de sus productos: “Danone limita el impacto de sus envases. ¿Cómo? Reduciendo el uso de materiales en origen, fomentando la recogida y el reciclaje, ampliando el uso de materiales reciclados, impulsando la fabricación de envases a partir de biomasa renovable que no

compita con los recursos alimentarios”. De este modo pretenden convertir los residuos en recursos: “Nuestra estrategia es fomentar una economía circular, usando materiales sostenibles fabricados a partir de fuentes sostenibles y tratando los desechos como un recurso nuevo y valioso”.

En el campo de la innovación, la empresa hace uso de la tecnología para la protección del medioambiente: “Danone basa su Política Medioambiental en una serie de principios, que abarcan desde la aplicación de tecnología para la preservación de los aspectos medioambientales en el diseño y desarrollo de productos”; “En Danone incorporamos en nuestros procesos y productos, métodos y herramientas de medición, reducción e innovación, compensación y comunicación con el fin de reducir nuestra huella de carbono”. Algunas de estas innovaciones se destinan a reducir el peso de los envases: “Los proyectos promovidos desde el departamento de I+D también han contribuido notablemente, trabajando en la reducción de peso en los envases por medio de la aplicación de nuevas técnicas y diseños de fabricación”. En fabricarlos con materiales sostenibles: “(...) proyectos en desarrollo pensando en nuevas tecnologías aplicables a nuestras materias primas como plásticos provenientes de fermentaciones de la caña de azúcar”; “También estamos comprometidos con la bioeconomía y el uso de materiales plásticos de origen ecológico. Nuestras innovaciones en plásticos de origen vegetal son resultado del trabajo”. Y que sean reciclables: “Nuestros equipos de I+D desarrollan nuevas innovaciones para hacer posible que el 100 % de nuestros envases sean reciclables”.

El *packaging* se menciona en un 18% de las citas. Buscan la manera de utilizar materiales sostenibles en el mismo y marcan objetivos al respecto: “Para 2020 queremos eliminar totalmente el uso de envases que contengan papel procedente de fuentes no sostenibles”. Y ofrecen ejemplos de lo que hacen al respecto: “(...) hemos quitado el cartón a la mayoría de nuestros yogures”. También trabajan en la reducción del peso de los envases, como hemos visto en el párrafo anterior, relativo a la innovación.

Un 3% de las citas corresponde al lanzamiento de nuevos productos, lo que equivale a una sola cita: “De hecho, estamos trabajando en un importante lanzamiento de un nuevo producto en el que está mucho más presente la sostenibilidad, pero aún es confidencial”.

Danone: División de Aguas

Al igual que en las otras compañías dedicadas a la alimentación, en Danone Aguas el uso del producto no aparece en ninguno de los documentos con los que se ha trabajado. El elemento más presente es el *packaging*, que se halla muy vinculado a la importancia que conceden al reciclaje, y de ello se han identificado diversos ejemplos: “En el año 2009, la compañía empezó a utilizar plásticos reciclados (R-PET) para fabricar sus envases, convirtiéndose en pionera en esta cuestión”; “Como líderes en la innovación en el sector, Aguas Font Vella y Lanjarón es pionera en la introducción de PET reciclado en los envases de agua mineral natural de la marca Font Vella”. A tal efecto, la empresa ha puesto en marcha un proyecto de reciclaje que facilita la utilización de plástico reciclado en sus envases:

“Además, la organización ha lanzado recientemente un proyecto pionero de reciclaje con el que colaboran muchos de sus clientes: hoteles, establecimientos, empresas de catering y centros de ocio. La iniciativa consiste en la puesta en marcha de un nuevo sistema de recogida de envases utilizado en los establecimientos clientes que permite una mejora en la clasificación de los residuos. De esta forma, Aguas Font Vella y Lanjarón podrá incrementar el porcentaje de plástico reciclado (R-PET) en los envases de la gama Font Vella, potenciando así su apuesta por la gestión responsable de los residuos y colaborando de forma activa en aumentar, no solo el reciclado de envases, sino también el incremento del uso de PET reciclado en el mercado”.

Por otra parte, ha diseñado envases plegables que facilitan el reciclado a los consumidores: “Práctica envase plegable. Esto es bastante antiguo ¿eh? Y sí, claro, lo seguimos haciendo. Esto, por ejemplo, yo lo enmarcaría cuando hemos hablado del menor impacto de tu producto. Por lo tanto te ayuda a reciclar”. También se hace referencia a la utilización de materiales de origen vegetal: “(...) se convirtió en la primera empresa en utilizar plásticos de origen vegetal”; “Lanjarón también se convirtió en la primera marca del mercado que lanzaba una garrafa que incorpora plástico de origen vegetal”.

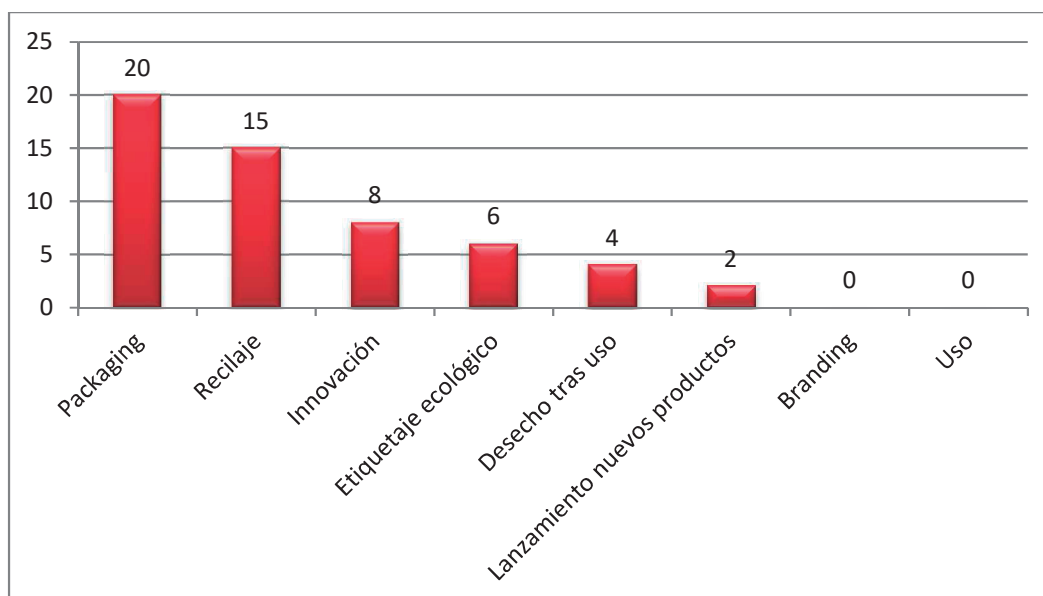
Al reciclaje corresponde el 27% de las citas y muchas de ellas son comunes

al *packaging*, ya que en las fuentes consideradas, como se ha visto, se insiste con frecuencia en la cuestión del material reciclado que se utiliza en los envases: “Nos aseguramos de que nuestro empaquetado es 100% reciclable y llevamos a cabo distintos programas de reciclaje”. Además las etiquetas también están fabricadas con plástico reciclado. Para el desarrollo eficiente de esta actividad, recurre a Ecoembes: “Con lo cual la marca paga a Ecoembes para que Ecoembes haga la recogida selectiva”. Asimismo, la empresa ha colocado máquinas trituradoras en las instalaciones de algunos clientes: “En algunos clientes HORECA hemos puesto máquinas que trituran el plástico y que se recogen. No lo recogemos nosotros. Hay todo un sistema que se recoge y se manda directamente a los que hacen el plástico reciclado”.

En la misma línea que las otras organizaciones analizadas, un 11% de las citas se dedica al etiquetaje ecológico. La mayoría de ellas corresponde a la visita a los puntos de venta.

Con un 7% aparece el desecho de los productos tras su uso, que incluye las estrategias ya mencionadas de colocación de contenedores y de máquinas trituradoras en algunos clientes. En cuanto a los hogares, las botellas que se compactan ayudan a la eliminación de los envases: “En la botella que se compacta es una forma de ayudar al consumidor. Primero es claramente una ventaja porque las botellas de plástico en la papelera de tu casa son un engorro”.

Gráfico 5. 17: Clasificación de las citas de la variable Producto en la División de Aguas de Danone



Fuente: Elaboración propia

Finalmente los comentarios sobre las acciones realizadas en el lanzamiento de nuevos productos ascienden a un 4%, que equivale a dos citas, una sobre el lanzamiento de la primera garrafa elaborada con plástico reciclado: “Lanzamiento de Font Vella 1,5l, primer envase en España de agua mineral natural con un 25% de plástico reciclado (PET-R)”. La otra respecto de la innovación: “La innovación es uno de los principios fundamentales que la compañía incorpora en su actividad para desarrollar nuevos productos, así como para mejorar los ya existentes”.

L’Oréal

L’Oréal presenta un reparto completamente diferente al de las empresas anteriores. En primer lugar destaca la casi nula mención de cuestiones relativas al uso, con un 5% de las citas, mientras que en Unilever y en Henkel se encontraba entre los factores principales. Sobre este elemento comentan cómo a través de la plataforma de Biotherm *Water Lovers*, diseñan productos que consumen menos agua. En la entrevista se menciona la intención de incluir en la página web contenidos sobre el uso adecuado de los productos.

En este caso los elementos más importantes los constituyen el packaging, al que dedican el 30% de las citas y la innovación, que con un 25% supera sobradamente el porcentaje que sobre este tema se encuentra en las compañías anteriormente mencionadas. La documentación refleja los grandes esfuerzos que hace la empresa para conseguir mejoras medioambientales en sus *packagings*, lo que se aprecia en distintas citas, como por ejemplo: “In 2007, L’Oréal implemented a responsible packaging policy based on three pillars, known as the three “Rs”: Respect, Reduce and Replace”. “Moreover, our packaging teams also work with Group brands to analyse the environmental profile of their packaging and identify ways to improve their ranges and products”. “We have implemented a comprehensive and systematic eco-design process for all our packagings”. Sus embalajes provienen de bosques que son gestionados de forma sostenible y persiguen la optimización en términos de peso y volumen.

La empresa invierte en innovación sostenible para conseguir que sus productos tengan beneficios medioambientales o sociales: “Para 2020, innovaremos para que el 100% de nuestros productos cuenten con un beneficio medioambiental o social”. Y ello supone un compromiso para la organización: “L’Oréal ha basado su estrategia de innovación en una serie de valores fundamentales, compartida por sus equipos de todo el mundo”. “Los equipos de Investigación e Innovación de L’Oréal aplican a diario los principios de innovación sostenible y responsable”. “Los procesos de innovación cumplen con las directrices de ecodiseño que reducen el impacto de los productos en el medio ambiente a lo largo de todo su ciclo de vida”.

Asimismo ocupan un lugar relevante en temas de sostenibilidad el reciclaje y los esfuerzos invertidos en el lanzamiento de nuevos productos.

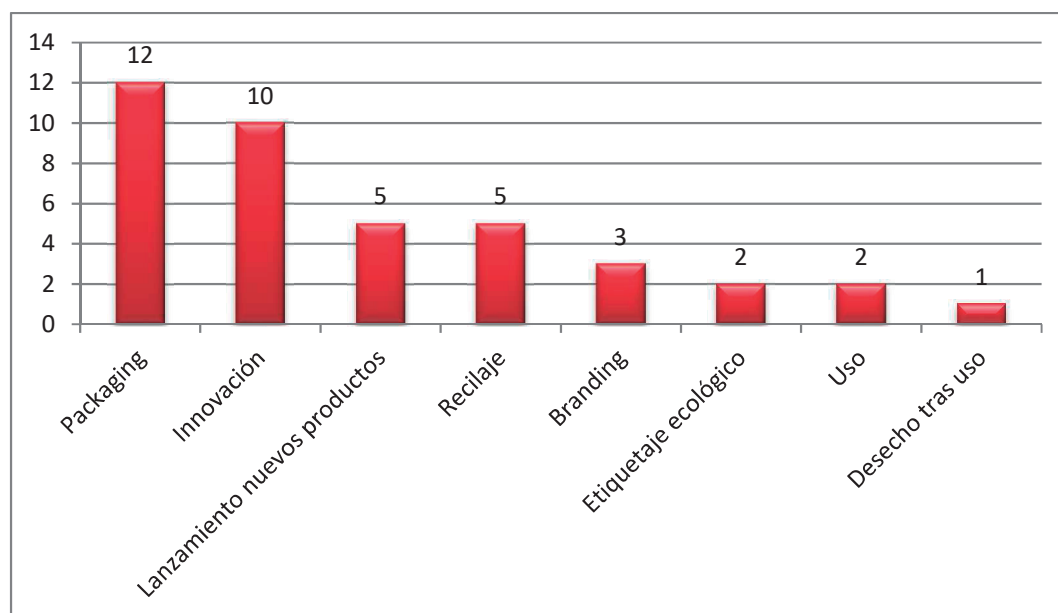
La organización insta a los consumidores a reciclar y también utilizan materiales reciclados en sus procesos: “More than 4,900 tonnes of post-consumer recycled (PCR) materials were used instead of virgin materials”. Para ilustrarlo ofrecen diversos ejemplos de productos para cuyos envases reutilizan materiales, e informan sobre el ahorro en materias primas que ello supone.

Una idea recurrente en los documentos de esta compañía es que todos sus nuevos productos deben aportar mejoras de carácter social o medioambiental: “Siempre que lancemos o actualicemos un producto, mejoraremos su perfil medioambiental o social”; y esto lo ampliarán a la totalidad de sus productos para 2020: “By 2020, 100% of our new products will have an improved environmental or social profile”.

Sin embargo, con sólo 2 citas (5%), y como confirmación de lo observado en los puntos de venta, el etiquetaje no parece estar entre sus prioridades.

En cuanto a la vinculación que establece entre la sostenibilidad y la marca, L’Oréal, con un 8% de las citas relativas al *branding*, se distancia de Henkel en mayor medida que Unilever. La firma se apoya en el poder y la influencia de sus marcas para trabajar en favor de la sostenibilidad: “Utilizaremos la influencia y el poder de nuestras marcas para que la opción sostenible no sea sólo la correcta, sino la deseada”.

Gráfico 5. 18: Clasificación de las citas de la variable Producto en L’Oréal



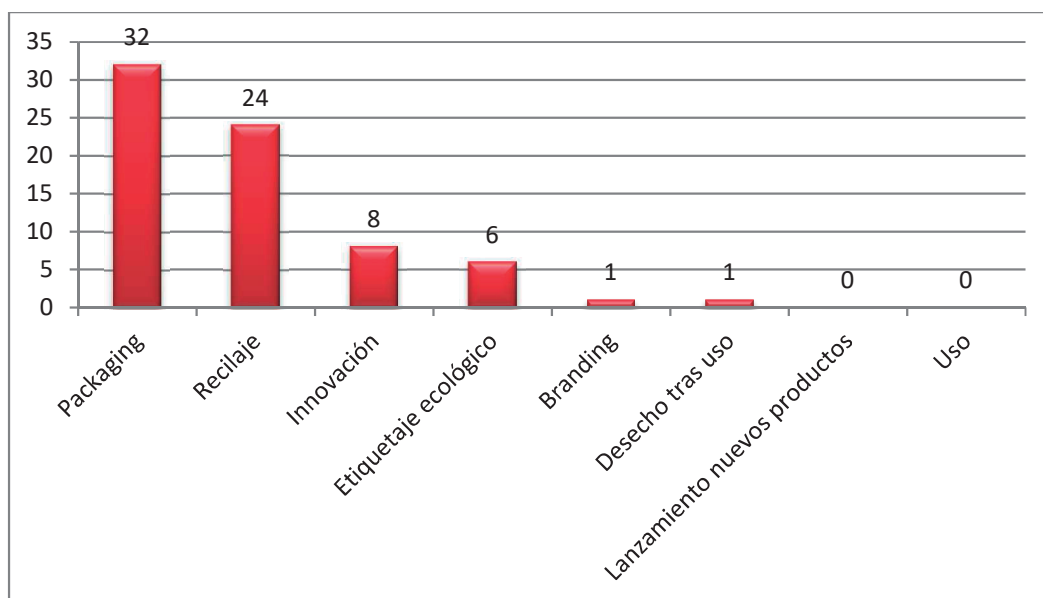
Fuente: Elaboración propia.

L’Oréal junto con Unilever son las organizaciones en las que concurren citas de todos los factores presentes en la variable Producto.

Coca-Cola

En esta firma se verifica un reparto de citas muy diferente al de Unilever, Henkel y P&G y menos alejado de L'Oréal. No se dedica ningún comentario a su contribución en sostenibilidad en el uso del producto, probablemente debido a las características del mismo.

Gráfico 5. 19: Clasificación de las citas de la variable Producto en Coca-Cola



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en el gráfico anterior y a juzgar por la documentación, el factor que más destacan es el *packaging*, que acapara el 45% de las citas, muy alejado de lo observado en las anteriores empresas analizadas. La multinacional se preocupa de todo el ciclo de vida de los envases: “Para la elección y diseño de envases tenemos en cuenta desde el origen sostenible de los materiales hasta el ciclo completo del envase”. Trabajan para conseguir que sean más ligeros y ofrecen numerosos ejemplos de artículos en los que se ha ido reduciendo la cantidad de plástico utilizado: “Coca-Cola continúa investigando para desarrollar nuevos sistemas que nos permitan utilizar menos materias primas, obteniendo envases más ligeros pero con la misma calidad”; “Sin embargo, en todos los casos nuestra prioridad ha sido la de

reducir el peso de los envases y mantener un diseño con la máxima eficiencia y el menor impacto ambiental”; “Latas de acero: Las latas de Coca-Cola han logrado convertirse en un clásico, pero eso no significa que no hayan cambiado. Se han ido aligerando, lo que supone que se emplea menos materia prima para producir cada una de ellas y resultan más ligeras”. Y que sean reciclables: “Botella de vidrio rellenable: las puedes encontrar en bares, cafeterías, restaurantes y hoteles. El vidrio es completamente reciclable, sin límite de veces y muy resistente”; “El plástico con el que están fabricadas las botellas es PET (polietileno de tereftalato), que resulta un material ideal para la industria alimentaria por su transparencia y alta resistencia. Además es completamente reciclable”; “Coca-Cola ha sido pionera en la introducción de PET reciclado en los envases, reduciendo emisiones de CO₂ a la atmosfera”. Además se incluye en su elaboración materiales de origen renovable y vegetales: “El compromiso de Coca-Cola es desarrollar envases cada vez más sostenibles, ligeros y que incluyan materiales vegetales”; “Diseñar envases con materiales de origen renovable”.

En orden de importancia le siguen las actividades de reciclaje con un 33% de las citas. Varias de ellas están dedicadas a sus botellas de vidrio, como se puede apreciar en el párrafo anterior. Además parte del contenido de las mismas es reciclado: “Cada botella de refresco carbonatado que producimos contiene un 15% de PET reciclado, y las de AquaBona un 10%”. También el acero que utilizan en las latas cumple con este requisito: “49% de los envases son latas acero: 100% reciclable”. Pero no se limita a los envases utilizados, sino que Coca-Cola recicla también el agua utilizada en sus procesos de fabricación: “Reciclar: El agua utilizada en los procesos de fabricación se devuelve al medio ambiente con una calidad que permita mantener la vida acuática en caso de vertido a cauce natural”. En su empeño por fomentar esta práctica, la promociona en distintos tipos de eventos: “Coca-Cola España ha promocionado el reciclado en diferentes eventos deportivos, patrocinios y conciertos”.

También manifiesta dedicar atención a la innovación para contribuir al cuidado del entorno en ocho ocasiones. Sus esfuerzos en este ámbito van dirigidos a la obtención de envases más ligeros, afirmación que se repite en numerosas citas, como se ha comprobado anteriormente. Con su proyecto PlantBottle®, que implica la utilización de materiales de origen vegetal en

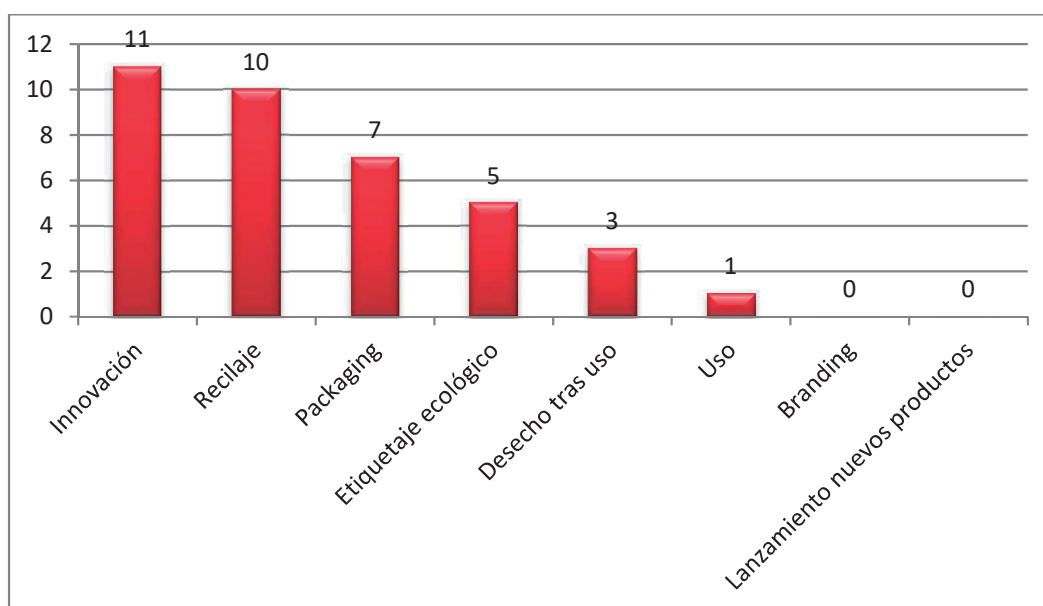
los envases, se consiguen mejoras en materia de medioambiente: “Esta innovación ayuda a aprovechar los recursos renovables e inagotables en lugar de aquellos no renovables como el petróleo”.

El etiquetaje ecológico ocupa un lugar que merece ser mencionado, con el 8% de citas. Sus botellas incluyen sellos de certificaciones que indican que cumplen con ciertos requisitos relativos al medioambiente: “(...) cada envase de Coca-Cola lleva un distintivo circular verde. Este icono significa que cumplimos con nuestro deber de asegurar el reciclado del envase”; “También promueve el uso de papel, cartón y madera con el sello FSC (Forest Stewardship Council) para sus etiquetas, embalajes, envases y material publicitario”. Asimismo se utiliza para indicar que los envases contienen material reciclado: “en los envases de la compañía se indica que la botella está fabricada con plástico parcialmente reciclado”.

Nestlé

Esta firma muestra una estructura más cercana a Coca-Cola que a las otras organizaciones, si bien, en este caso, la relevancia principal recae en la innovación con un 30% de las referencias.

Gráfico 5. 20: Clasificación de las citas de la variable Producto en Nestlé



Fuente: Elaboración propia

Realiza importantes inversiones en tecnología, lo que se aprecia en declaraciones como: “Esto implica una sólida formación y educación de las personas y grandes inversiones en tecnología de menor impacto medioambiental”; “Nestlé España invirtió 44 millones de euros en la fábrica de Nestlé en Girona, dedicada a la producción de café soluble, lo que permitió la introducción de la tecnología más puntera, tanto en lo que se refiere a capacidad de producción como desde un punto de vista medioambiental”; “También positiva es la medida impulsada por Helados Nestlé de sustituir los congeladores de hidrofluorocarbono por congeladores que emplean sustancias naturales, como dióxido de carbono, amoníaco, agua o aire, e hidrocarburos, como el propano y el isobutano, de forma que no dañan la capa de ozono”. Asimismo, colabora con otros organismos en investigación para obtener materiales más ecológicos: “Nestlé anunció en 2013 que trabajará en colaboración con World Wildlife Fund (WWF) y otras siete firmas de consumo (con quienes formará la Bioplastic Feedstock Alliance, BFA) para promover el desarrollo responsable de bioplásticos, obtenidos a partir de materiales de origen vegetal”.

A poca distancia se sitúa el reciclaje con el 27% de presencia. La compañía

da importancia al diseño de productos que faciliten el reciclaje. Confieren especial relevancia a las estrategias que afectan a las cápsulas de café: “Nestlé amplió en 2013 la red de recogida y posterior reciclaje de cápsulas de NESCAFÉ Dolce Gusto y NESPRESSO a más puntos verdes del país”; “Nestlé sigue impulsando proactivamente el reciclaje de todas sus cápsulas apoyándose en las estructuras municipales de recogida ya existentes”; “Mensualmente, Nestlé se hace cargo del traslado de todas las cápsulas recogidas hasta las diferentes plantas de reciclaje en las que se tratarán”. Esta actividad ha hecho a la empresa merecedora de un premio: “Nestlé ha sido galardonada en el apartado de medio ambiente por la puesta en marcha de su programa propio de reciclado y reutilización de las cápsulas monodosis de NESCAFÉ Dolce Gusto y NESPRESSO”.

En lo que concierne al *packaging* se han identificado siete citas. La reducción del peso y el volumen del mismo constituyen un factor de importancia para la firma y se han alcanzado importantes logros al respecto: “cobran especial importancia: la reducción del peso y el volumen en el envasado de los productos Nestlé para optimizar el transporte, la optimización del diseño de los productos para la mejora del reciclado, la valorización de los envases usados, y la selección de componentes y materias procedentes de fuentes renovables gestionadas de forma sostenible”; “En 2013 Nestlé en España ahorró 2.976 toneladas de material de envasado, especialmente de papel y cartón, gracias al programa de aligeramiento de peso, lo que supone un 2,9% menos de embalaje que el año anterior, y repercute directamente en una menor emisión de gases”. Además se trabaja en la introducción de bioplásticos en sus envases: “El agua Vittel ya utiliza en sus botellas un 30% de bioplástico hecho a partir de melaza”. Y para alcanzar sus metas con respecto al embalaje, utiliza métodos analíticos: “Para lograr estos objetivos, Nestlé se apoya en el cálculo del Análisis del Ciclo de Vida del producto (ACV) como parte de la toma de decisiones en innovación y renovación a nivel de *packaging*”.

Con un 13 y un 8% respectivamente se encuentran las acciones relativas al etiquetaje ecológico y al desecho tras el uso. Los datos correspondientes al etiquetaje ecológico se han recogido sobre todo en la visita a los puntos de venta. Sobre código denominado uso del producto, es de aplicación la cita que se ha incluido en el apartado de reciclaje sobre cápsulas de Nescafé Dolce

Gusto y de Nespresso.

Conclusión

En la tabla siguiente se refleja, para cada uno de los factores que integran la variable Producto, el reparto porcentual entre las distintas empresas.

Tabla 5. 4: Distribución porcentual de cada factor de la variable Producto entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréa 1	Coca Cola	Nestlé
PRODUCTO	Uso	48	27	20	0	0	3	0	2
	Innovación	18	15	7	14	10	12	10	14
	Packaging	12	9	19	5	16	9	25	5
	Etiquetaje ecológico	34	16	7	0	14	4	14	11
	Reciclaje	12	6	9	17	16	5	25	10
	Branding	56	0	0	0	0	33	11	0
	Desecho productos tras uso	20	15	20	0	20	5	5	15
	Lanzamiento nuevos productos	13	27	7	7	13	33	0	0

Fuente: Elaboración propia

Algunos factores están presentes en la documentación de todas las compañías. El que aparece con más frecuencia es el *packaging*, si bien presenta grandes oscilaciones entre empresas. Mientras Coca-Cola acapara el 25% de las citas que se han identificado sobre este elemento, Nestlé y la División de Productos Lácteos Frescos de Danone sólo reúnen respectivamente un 5% de las mismas.

La innovación presenta la distribución más homogénea, con la excepción de P&G, a la que corresponde el 7% de las alusiones, el resto de las compañías oscilan en torno al 10 y el 15%, aunque Unilever llega al 18%.

El reciclaje, otro de los factores más importantes por orden de mención, también está presente en todos los casos, si bien aquí se aprecian importantes diferencias entre, por ejemplo, el 25% de Coca-Cola que y el 5% de L'Oréal.

El resto de factores no reciben tanta atención en la documentación de las empresas. El uso del producto constituye una cuestión de considerable importancia en las empresas productoras de detergentes para el lavado de ropa, mientras que no se menciona en ninguna ocasión en el material correspondiente a las dos divisiones analizadas del Grupo Danone.

Salvo en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, el etiquetaje ecológico, pese a reunir únicamente el 10% del total de citas identificadas sobre el producto, es mencionado en todos los casos estudiados, con una clara preponderancia de Unilever. Lo mismo ocurre en el caso del desecho del producto tras el uso, que con excepción de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, también obtiene alguna referencia por parte de todas las empresas.

No se habla del lanzamiento de nuevos productos ni en Coca-Cola ni en Nestlé, aunque aplican los principios de sostenibilidad a los productos que ya fabrican.

Para acabar, el *Branding* está presente sólo en las documentaciones de Unilever, L'Oréal y Coca-Cola.

Tabla 5. 5: Distribución porcentual de los distintos factores de la variable Producto para cada empresa

	PRODUCTO							
	Uso	Innovación	Packaging	Etiquetaje ecológico	Reciclaje	Branding	Desecho productos tras uso	Lanzamiento nuevos productos
Unilever	29	16	16	16	12	5	4	2
Henkel	27	20	19	12	10	0	5	7
P&G	20	10	41	5	15	0	7	2
Danone Productos Lácteos Frescos	0	32	18	0	47	0	0	3
Danone Aguas	0	15	36	11	27	0	7	4
L'Oréal	2	25	30	5	12	8	3	12
Coca Cola	0	11	45	8	33	2	1	0
Nestlé	3	30	19	13	27	0	8	0

Fuente: Elaboración propia.

La tabla precedente muestra el reparto porcentual de las citas correspondientes a cada organización entre los distintos elementos que integran la variable producto. Unilever y L'Oreal hacen referencia en el material considerado a todos los códigos. El único factor no mencionado por Henkel y P&G es el *branding*. Esta última firma presenta una importante concentración de citas en el apartado de *packaging*. Las de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone y las de Nestlé se polarizan en torno a la innovación y al reciclaje, mientras que en la División de Aguas de Danone y en Coca-Cola esa focalización se concentra en el *packaging* y en el reciclaje.

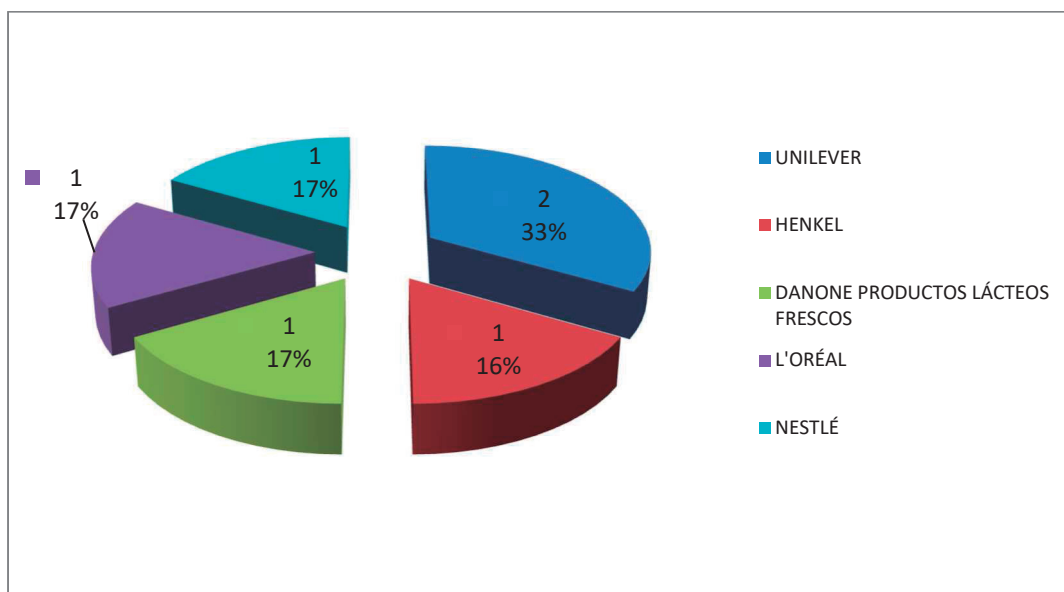
5.4.3.2 Variable: Precio

Se establecieron aquí dos características diferentes: *fair prices* y diferencial de precio.

No se ha identificado ninguna cita que haga referencia al diferencial de

precio, correspondiendo la totalidad de ellas a *fair prices*, es decir, seis menciones que suponen un 1% de las correspondientes a las estrategias llevadas a cabo por las empresas consideradas. En el siguiente gráfico se refleja la distribución en porcentaje:

Gráfico 5. 21: Codificación de las citas dentro de la variable Precio



Fuente: Elaboración propia.

Unilever hace referencia al precio en dos ocasiones. En ambas refleja su empeño en no perjudicar económicamente al consumidor: “Generar beneficios de precio, gestionar de forma sostenible nuestra empresa, reduce el uso de energía, minimiza el embalaje y acaba con los residuos. Ello no sólo genera una reducción de costes, sino que también permite ahorrar al consumidor”; “Reducimos el formato, reducimos el precio”.

Durante la entrevista, el directivo de Henkel aludió a que el precio se fija en función del rango de calidad al que pertenece cada producto, ya que van dirigidos a sectores diferentes: “Hay un consumidor que va hacia un producto digamos de más bajo precio y que estará dispuesto, pues a tener algún peaje o a usar algún otro tipo de producto para obtener un mejor funcionamiento. Evidentemente el coste de las formulaciones está directamente ligado a esa performance, a esa eficacia que tenga el producto, pero la base de

sostenibilidad, las materias que se usen y tal pueden ser muy comunes, aunque te diferencie la segmentación y el posicionamiento que tengas en el mercado”.

En la cita que aparece en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, la empresa manifiesta que intenta no repercutir el coste en el precio: “respecto a la estrategia de precio nosotros siempre procuramos que todos estos esfuerzos en sostenibilidad no repercutan en un mayor precio de nuestros productos, para nuestros consumidores”.

L’Oréal no establece ningún vínculo entre sostenibilidad y precio: “el tema de sostenibilidad no tiene ninguna repercusión en precio, tampoco en la marca que lanzaremos nueva. La estrategia de precio va independiente a si es sostenible o no sostenible un producto”.

Nestlé sigue su misma política: “intentamos no repercutirlo (reducción de emisiones contaminantes, minimizar producción de materiales residuales y de reciclar y reutilizar los que se generan, herramienta Ecodex) en precio”.

No se han identificado citas relativas al precio en P&G, Danone Aguas y Coca-Cola.

Tabla 5. 6: Distribución porcentual de cada factor de la variable Producto entre las distintas empresas

	Unilever	Hhenkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L’Oréa l	Coca Cola	Nestlé
<i>Fair prices</i>	33	16	0	17	0	17	0	17
Diferencial de precio	0	0	0	0	0	0	0	0

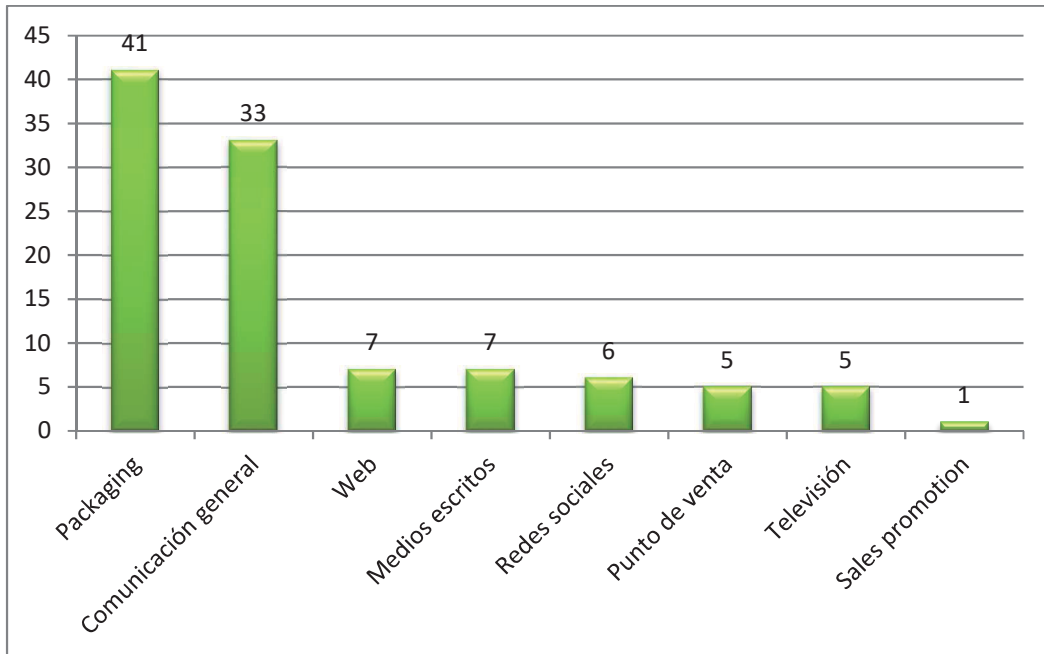
Fuente: Elaboración propia.

5.4.3.3 Variable: Comunicación

En el apartado de comunicación, tal como se explicó en su momento, la literatura no ofrece una clasificación suficientemente clarificadora, por lo que

se optó por establecer una distribución de acuerdo con el medio a través del cual se realiza. Hay ocasiones en las que éste no queda especificado y las cuales se han codificado como comunicación en general.

Gráfico 5. 22: Codificación de las citas dentro de la variable Comunicación



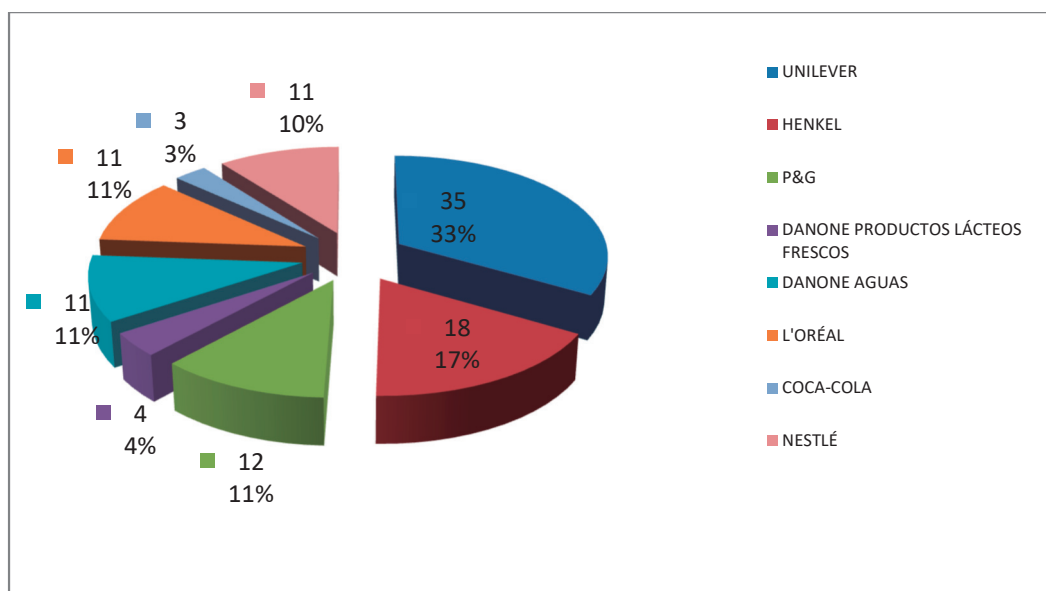
Fuente: Elaboración propia.

De un total de 105 menciones sobre esta variable, se habla de comunicación sin alusión al medio en 33 de ellas. De las restantes, en 41 ocasiones es el *packaging* el soporte en el que se consigna la información para el cliente. Los otros medios de comunicación aparecen de forma mucho más escasa. La web y los medios escritos son citados como canales para la comunicación en siete ocasiones cada uno de ellos. Les siguen las redes sociales, el punto de venta y la televisión con porcentajes muy reducidos y finalmente, sólo en la entrevista de Henkel se afirma haber realizado una acción de *sales promotion* ligada a cuestiones de sostenibilidad.

En ningún caso las empresas analizadas hacen referencia a acciones de marketing directo o de venta personal.

En el siguiente gráfico se muestra el modo en que cada una de las compañías realiza esa comunicación:

Gráfico 5. 23: Distribución de las citas de la variable Comunicación por empresa



Fuente: Elaboración propia.

Unilever es, con gran diferencia, la compañía que más citas dedica a este particular. La sigue a gran distancia Henkel. Tras ella, P&G, Danone Aguas y L’Oreal mencionan la comunicación en un 11% de sus citas y en un 10% Nestlé. Esta variable tiene poca incidencia en el resto de las empresas.

Unilever

La mayor parte de las alusiones que Unilever hace a la comunicación se realiza en *packaging* (37%). A través de este medio proporciona información sobre dosis: “ofrece instrucciones sobre las dosis más adecuadas que permiten maximizar la eficiencia y conseguir un ahorro energético”. En la visita a los puntos de venta se comprueba que en el envase también consignan datos importantes sobre otras cuestiones relativas al medioambiente: “En Skip polvo, vemos en el lateral de la caja una serie de consejos para el ahorro de agua, energía, CO₂ y dinero. En el mismo recuadro informativo menciona la web Cleanright, donde puede encontrarse información completa al respecto”; “se hace mención del “Programa de Agricultura Sostenible Knorr” y se reseña una breve descripción del mismo, remitiendo al consumidor a su

página web para más información al respecto”. No se refiere a ningún medio en particular en el 26% de los casos.

La compañía ha detectado que las campañas de las marcas influyen en los consumidores: “Los consumidores están respondiendo a las campañas realizadas por marcas como Knorr, Hellman’s o Dove sobre problemas que van desde la escasez de agua hasta el abastecimiento sostenible. Su interés y participación se traduce en el crecimiento de las ventas y una mejor imagen de marca”. Insisten en su intención de enfocar el tema de la comunicación a través de cada marca: “nuestra estrategia es inténtalo comunicar a través de cada marca ¿vale? Entonces lo que hemos hecho es atribuir en cada marca un tema de sostenibilidad”; “Que cada marca comunique dentro de su estrategia de comunicación todas las cosas que hace en sostenibilidad”; “lo que hay es un proyecto interno que se llama... ¿Cómo se llama?... Brands in our hands, que es comunicar la sostenibilidad a través de nuestras marcas”.

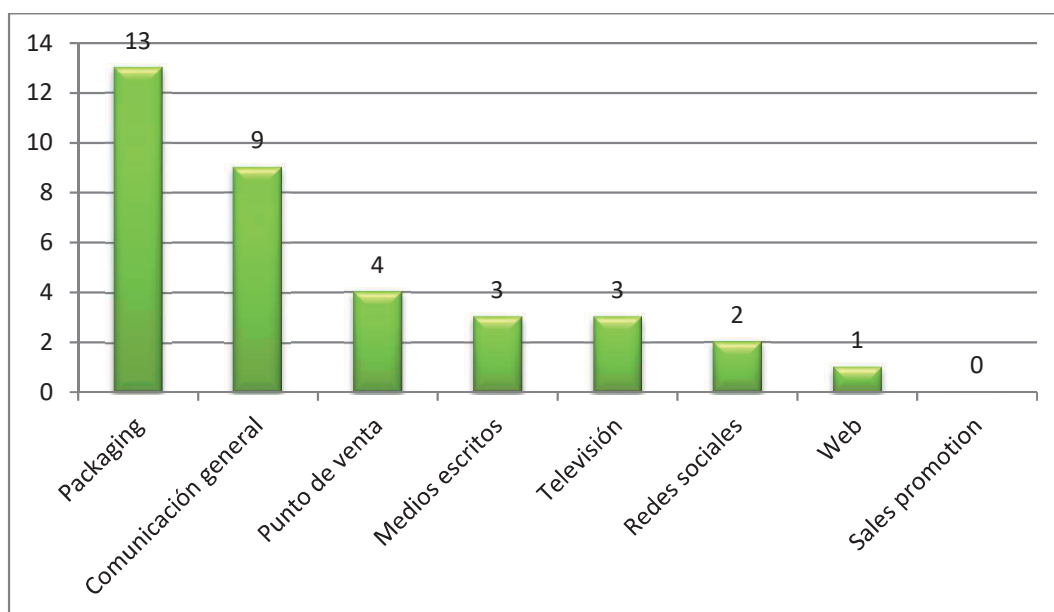
En diversas ocasiones, durante la entrevista, el directivo asegura realizar campañas en punto de venta (11% de las citas sobre comunicación) y ofrece algunos ejemplos: “(...) concienciar a la población de que los detergentes líquidos, de campañas de comunicación de que laven en, o sea que nosotros hemos formulado unos detergentes para que la gente pueda lavar la ropa a 30 grados por ejemplo. Y así de esta manera pues ahorra energía, ahorras... Y esto sí que hemos hecho alguna campaña de comunicación con algún cliente en punto de venta, con Skip”; “En punto de venta hemos hecho algún show cooking”.

Hay tres citas que hacen referencia a los medios escritos y otras tres a la comunicación en televisión, por ejemplo: “Todo el etiquetaje que hacemos, qué comunicamos en prensa, qué comunicamos en los anuncios de televisión, que somos responsables”; “Claro, es algo que de momento se ha puesto en marcha para las cremas de verduras de Knorr. En el anuncio se hace clara mención a la sostenibilidad de los ingredientes”.

Las redes sociales y la web son mencionadas en un 6% y en un 3% de las citas respectivamente: “Y comunicación de la marca Skip no se ha hecho nunca en tele de momento, sí se hace en redes sociales, en Facebook...”; “En la web se encuentra información. También en Facebook hay informaciones

diversas sobre sostenibilidad, se incluyen apartados que animan a reciclar, como el de cocinar con alimentos sobrantes o el específico de sostenibilidad, que tiene enlaces a numerosos vídeos sobre el tema y que están en Youtube. Y también en algún anuncio de televisión se hace alguna mención sobre el tema y... bueno, en los medios siempre aparece alguna cosa.”

Gráfico 5. 24: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Unilever



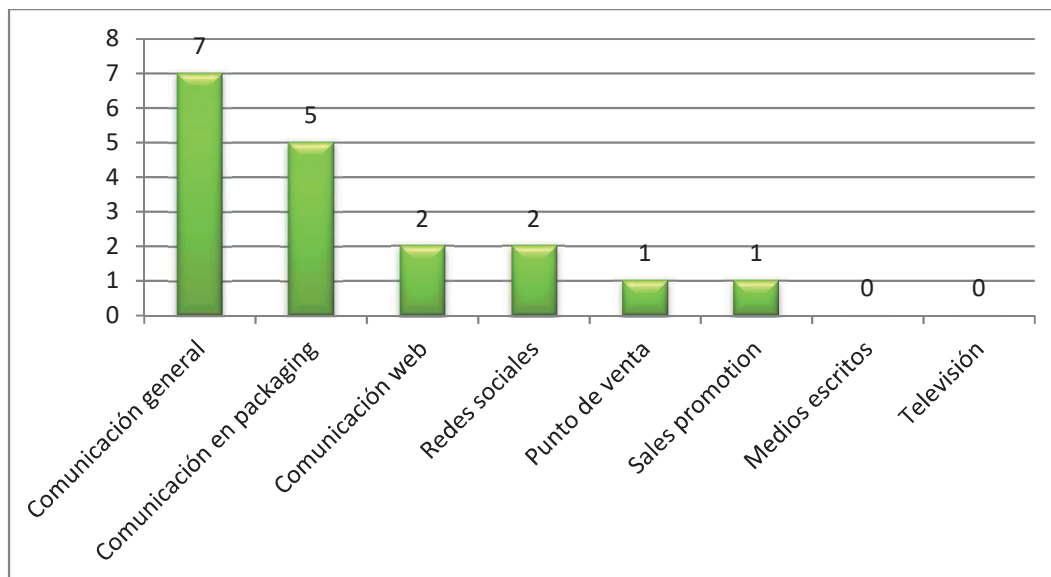
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de esta firma muestra que la comunicación al público se lleva a cabo a través de una amplia variedad de medios.

Henkel

Esta compañía también hace alusión a la comunicación en diversos medios, entre los que destaca el *packaging*.

Gráfico 5. 25: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Henkel



Fuente: Elaboración propia.

En este caso la comunicación en general es también mayoritaria con un 39% de las citas. Con ella persiguen el uso responsable de sus productos: “Through targeted consumer communication we also try to promote responsible use of the products”. Y se convierte en uno de los puntos principales en el área de detergentes: “In the laundry detergents category, for example, four criteria are of particular importance: environmental safety of the ingredients; resource efficiency with regard to dosage and packaging materials; washing performance at low temperatures; and consumer information”. En este aspecto colaboran con otras entidades para conseguir un impacto en el consumidor: “With the support of Henkel and other industry and trade partners, A.I.S.E. plans to implement the “I prefer 30°” campaign across Europe this year. The common goal of the campaign is to encourage consumers to use lower temperatures when washing laundry”.

La comunicación en *packaging*, acapara el 28% de las citas, aunque hay que advertir que las mismas se concentran en las visitas a los puntos de venta: “(...) indicación de la página Cleanright para conseguir información relativa a cuestiones medioambientales”; “(...) sello que certifica que el producto ha

sido fabricado siguiendo los principios de sostenibilidad de la Charter”; “(...) el logo que certifica que el propio producto cumple con el Perfil de Sostenibilidad Avanzado”.

La comunicación en redes sociales y en la web comparten citas en el 11% de los casos: “En las toallitas Atrapa Color de Micolor sí consta una amplia información sobre la materia que nos ocupa, además del sello FSC”; “Para los consumidores que estén interesados, se puede encontrar información sobre lo que hacemos en sostenibilidad tanto en la web de la compañía como en Facebook”.

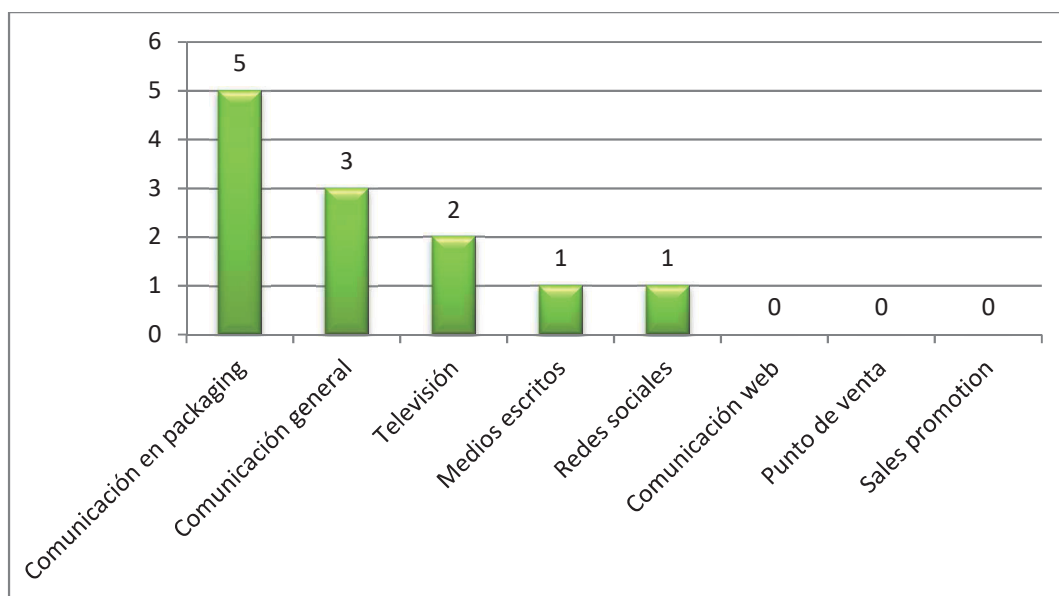
Lo mismo ocurre para el punto de venta y las *sales promotions*, a los que corresponde el 5%, es decir, 1 cita, sobre una campaña: “Al consumidor se le ofrecía por la compra de unos productos un atomizador para reducir el consumo de agua, se hizo... no recuerdo si el año pasado o hace dos años con Carrefour”.

No hay referencias a medios escritos ni a la televisión.

Procter & Gamble

Las doce citas que sobre comunicación se han identificado en P&G se distribuyen como sigue:

Gráfico 5. 26: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Procter & Gamble



Fuente: Elaboración propia.

El *packaging* es en el caso de P&G el soporte para la comunicación dirigida a los consumidores en el 42% de las ocasiones. Algunos ejemplos son: “we launched strong communication programs. All versions of Ariel, our leading laundry detergent in Europe, now carry a “30°C” icon to encourage consumers to wash in cold”; “Vemos además que aparece el logo de la certificación que asegura que el producto se ha fabricado siguiendo los principios de sostenibilidad”; “Esta misma certificación, con la mención de la web www.cleanright.eu, aparece en los envases de Fairy”.

Se habla de la comunicación en general en el 25% de las citas, en las que se mencionan diversos medios en los que actúan en este sentido: “We have also leveraged TV, Facebook, and other communication channels”; “In the coming fiscal year, we will maintain our communication efforts in Europe across many media channels including TV, on-pack, and working with AISE, a key trade association, on a major industry consumer education campaign called “I prefer 30°C.”. Y aluden a campañas concretas: “we partnered with the group Net Impact to reach students with a cold water washing education campaign”; “Gillette tiene una campaña de comunicación con el objetivo de

que los consumidores pasen del uso de maquinillas desechables a “sistemas””.

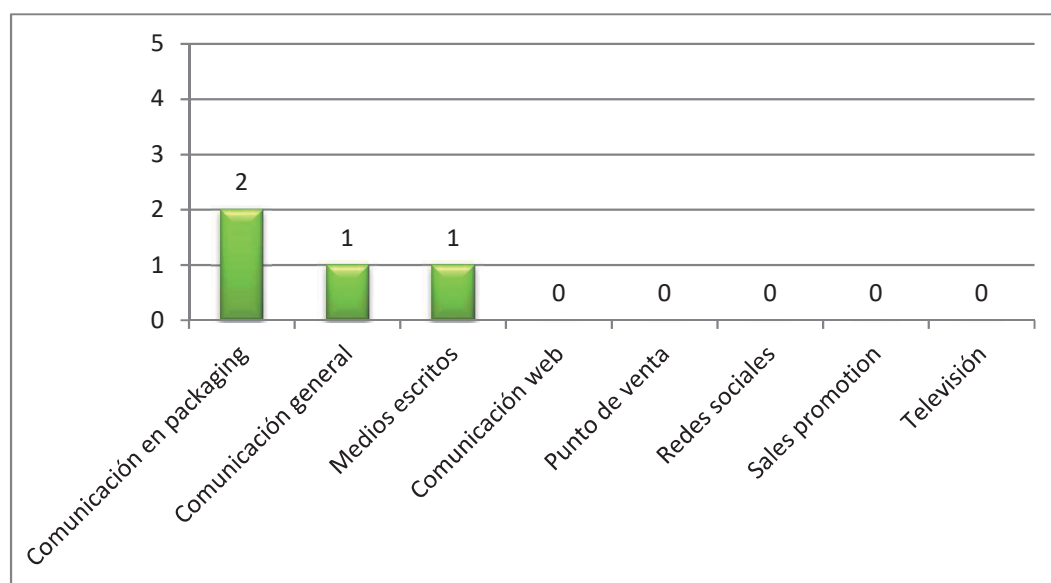
La televisión, con un 17%, como ya se ha visto, se menciona conjuntamente con otros medios, como las redes sociales.

Por último, hay una alusión a los medios escritos: “(...) externamente sólo se comunicó con una nota de prensa”.

Danone: División de Productos Lácteos Frescos

En la División de Productos Lácteos Frescos de Danone apenas se menciona la comunicación. Sólo se han identificado cuatro citas.

Gráfico 5. 27: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone



Fuente: Elaboración propia

Dos de las menciones sobre esta materia corresponden al *packaging*: “Por eso usamos nuestros envases para animar a los clientes a adoptar conductas responsables y comprometidas con el reciclaje, y usamos nuestra creatividad y capacidad comercializadora para lograr que el reciclaje se convierta en una

práctica común”; “Pues respecto al programa Gota Verde y Plan Ganaderos 2013 nosotros sí hacemos comunicación. De hecho desde hace tres años hasta finales del año pasado ha estado comunicado en el pack del producto”.

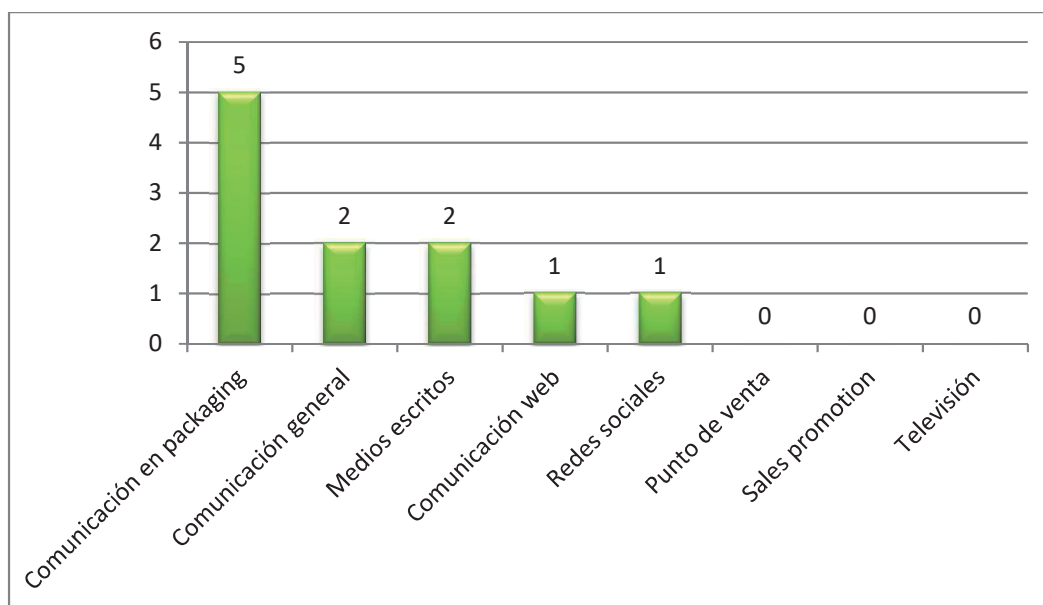
La referencia a la comunicación en general aparece al comentar en la entrevista la colaboración con la distribución: “Hacemos campañas de comunicación conjuntas también y de educación al consumidor... conjuntamente”.

Cuando se pregunta sobre la escasa comunicación que llevan a cabo sobre temas de sostenibilidad, hacen referencia, como salvedad, a los comunicados de prensa: “Greendays en Aldaia y Huellas Danone son sólo para empleados, están organizados por el departamento de Recursos Humanos y no hacemos comunicaciones en medios... bueno, excepto los comunicados de prensa”.

Danone: División de Aguas

El 37% de las citas de comunicación se centra en el *packaging*. La representante de Danone aguas reconoce durante la entrevista que su comunicación es bastante *low profile*: “Eventualmente lo comunicamos en algún pack pero bastante *low profile*. Verás, por ejemplo, en punto de venta que hay una columna (en la tabla) esto no lo comunicamos”. Aunque en punto de venta se encuentran algunos productos que incorporan información sobre el carácter sostenible de los *packagings*, como es el caso de la botella de agua Fontvella, en la que se indica que el 25% del plástico utilizado es reciclado, y que el 100% del envase es reciclable; o la de Lanjarón en la que se informa de que el 20% de la botella es de origen vegetal.

Gráfico 5. 28: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en la División de Aguas de Danone



Fuente: Elaboración propia

La comunicación en general, con tres citas representa el 27%. Dos de ellas aluden a la escasa actividad comunicativa, aunque se hace referencia a los medios en los que se puede encontrar información: “Respecto a la comunicación que hacemos es bastante low profile: notas de prensa, en redes, están las webs de las marcas que ahora se están rehaciendo, pero en las actuales también lo encontrarías”; “Esto se comunicó en el momento del cambio. Ahora mismo no”. La tercera cita trata de la necesidad de activar la comunicación al cliente: “Estemos en la ISO X o Z. Pero sí que hay que contarle al consumidor, sobre todo a las mamás con bebés, que encima están muy sensibles, que el producto pasa tantos controles al día, pues es algo que sí que comentamos y comunicaremos más”.

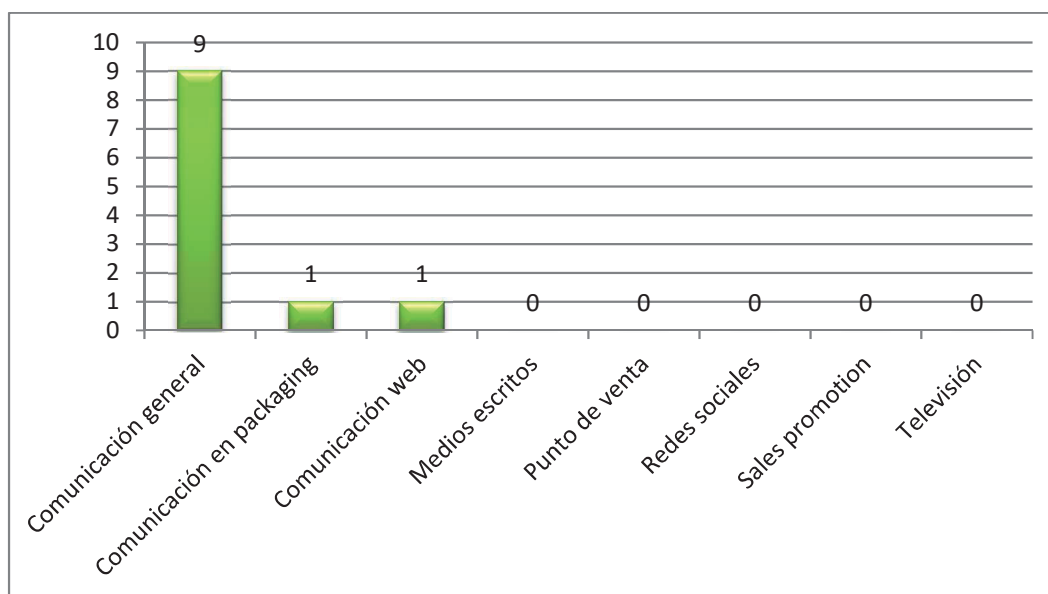
Se han localizado dos menciones sobre medios escritos, una de ellas figura en el apartado de comunicación en general junto con otras vías, y la otra hace alusión a la realización de ciertos eventos: “También cuando hay una renovación o una fiesta o un premio o lo que sea, pues sí se le da un impacto adicional o nota de prensa”.

Las redes sociales y la comunicación en la web únicamente aparecen en una cita ya mencionada, en la que se daba una explicación sobre la escasa actividad comunicativa de la empresa y en la que se hacía una simple enumeración de los medios que utilizaban para ello.

L'Oréal

La comunicación en L'Oréal se hace principalmente de forma genérica, sin especificación del soporte utilizado.

Gráfico 5. 29: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en L'Oréal



Fuente: Elaboración propia

Se hace alusión a la comunicación en términos generales en nueve ocasiones, siempre para referirse al hecho de que la misma se realiza a través de las marcas, y que su finalidad es ayudar al consumidor a tomar decisiones responsables: “Acelerando la innovación sostenible dentro de nuestro negocio y aprovechando el poder de nuestras marcas para informar a los consumidores, aumentaremos la sensibilización en materia sostenible y fomentaremos, por tanto, un consumo más sostenible”; “Todas las marcas difundirán esta información para permitir que los consumidores tomen

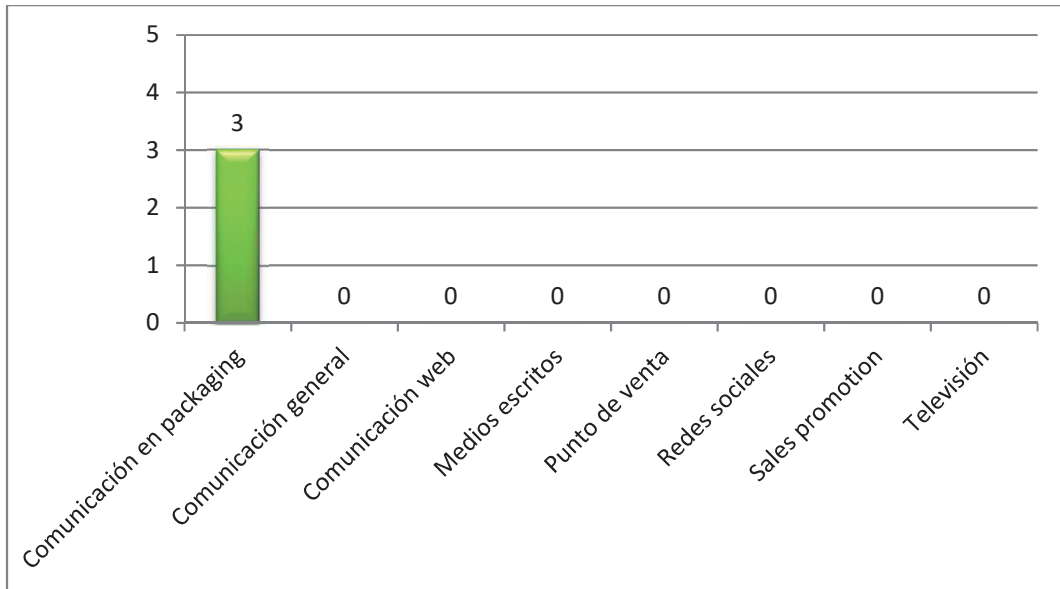
decisiones acordes con un estilo de vida sostenible”; “Queremos dotar de autonomía a los consumidores para que tomen decisiones más fundamentadas, dándoles la información clara que necesitan”; “we also wish to make information public and available for our consumers, to help them make informed, sustainable choices”.

Sólo hay una mención sobre la comunicación en *packaging*: “El sello de la certificación del Consejo de Administración forestal, FSC, respecto de la producción sostenible del cartón utilizado en la caja de coloración permanente para el cabello y que acompañan de una explicación de su significado”. Y una sobre la web: “Trataremos en nuestras páginas web de dar un poco más de contenido en la parte de educación al consumidor, que el 90% es sobre el uso de los productos, en concreto sobre el uso del agua”.

Coca-Cola

En Coca-Cola sólo se han identificado tres citas sobre comunicación y todas son en *packaging*. En una de ellas se refleja la poca actividad que se desarrolla al respecto: “Sí, empezamos a incluirlo en etiquetas, después yo creo que lo dejamos de hacer en etiqueta”; “en los envases de la compañía se indica que la botella está fabricada con plástico parcialmente reciclado”.

Gráfico 5. 30: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Coca-Cola

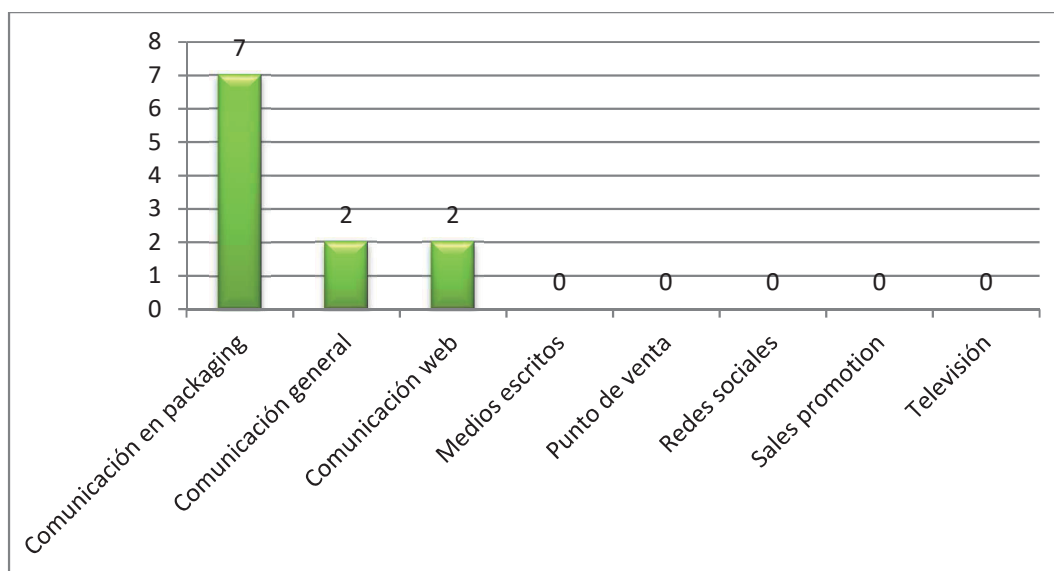


Fuente: Elaboración propia

Nestlé

Las nueve citas que sobre comunicación se han localizado en Nestlé se reparten entre el *packaging*, la página web y la comunicación en general.

Gráfico 5. 31: Clasificación de las citas de la variable Comunicación en Nestlé



Fuente: Elaboración propia.

El 56% de las menciones codificadas concierne a la comunicación en *packaging*. Varias de ellas están relacionadas con la práctica Cocoa Plant: “esto es algo que estamos empezando a comunicar y en las próximas semanas y meses lo verás en todos nuestros productos de chocolate. En Cocoa Plant”; “Kit Kat comunica en su *packaging* Cocoa Plant e indica la página web www.nestlecocoaplant.com”. Otras se dedican a otros aspectos de sostenibilidad: “En la tableta de chocolate, bajo el lema Placer Responsable, ofrece una explicación de su colaboración con el desarrollo rural”.

El 22% corresponde a la información en la web, a través de vídeos: “Los vídeos, que pueden visualizarse en Youtube y en la página web de Nestlé España, explican también las medidas que la compañía aplica en sus operaciones para preservar el medio ambiente”; “Los temas que tratan estos audiovisuales son: el consumo responsable para evitar el desperdicio de alimentos, cómo separar, reciclar envases, medidas de ahorro de agua, cómo reducir el consumo de papel, el reciclaje de las cápsulas de café y el ahorro en la factura de la luz”.

El 22% restante alude a la comunicación en general: “Los «10 Compromisos

Nutricionales» se agrupan en tres áreas: reformulación de los productos, información y formación al consumidor, y divulgación científica”; “(...) siempre lo hemos hecho y ahora lo comunicamos”.

Conclusión

En la siguiente tabla se compara porcentualmente la cantidad de veces que cada soporte es utilizado por cada empresa.

Tabla 5. 7: Distribución porcentual de cada factor de la variable Comunicación entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguasl	L'Oréal	Coca Cola	nestlé
COMUNICACIÓN	Comunicación en general	27	21	9	3	6	28	0	6
	Punto de venta	80	20	0	0	0	0	0	0
	Packaging	25	15	15	6	12	3	9	15
	Web	14	29	0	0	14	14	0	29
	Redes sociales	33	33	17	0	17	0	0	0
	Televisión	60	0	40	0	0	0	0	0
	Sales promotion	0	100	0	0	0	0	0	0
	Medios escritos	43	0	14	14	29	0	0	0
	Venta personal	0	0	0	0	0	0	0	0
	Marketing directo	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de los datos analizados se puede afirmar que aparte de las referencias a la comunicación en general, el *packaging* es el soporte al que las empresas manifiestan con más frecuencia acudir para comunicar a us

clientes cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. Todas las empresas coinciden a la hora de mencionarlo, aunque L'Oréal y la División de Productos Lácteos Frescos de Danone son las que menos uso hacen de este medio.

El resto de los medios acaparan porcentajes muy bajos de las citas. La comunicación en web es la que en más ocasiones se menciona entre ellos, con un 8% de ellas. Y aquí se encuentran Nestlé y Henkel a la cabeza. En el polo opuesto se sitúan P&G, la División de Productos Lácteos Frescos de Danone y Coca-Cola, que no hacen alusión alguna a ella.

Los medios escritos cobran mayor importancia en Unilever que reúne el 43% de las citas. Contrasta con ello su ausencia en Henkel, L'Oréal, Coca-Cola y Nestlé.

Las redes sociales también aparecen como vías de comunicación a los clientes en el caso de Unilever, Henkel, P&G y Danone Aguas.

La comunicación en punto de venta y en televisión están presentes sólo en dos empresas, y únicamente Henkel afirma haber llevado a cabo una *sales promotion*.

La siguiente tabla muestra la distribución porcentual que se observa en las empresas entre los distintos medios de comunicación.

Tabla 5. 8: Distribución porcentual de los distintos factores de la variable Comunicación para cada empresa

	COMUNICACIÓN									
	Comunicación en general	Punto de venta	Packaging	Web	Redes sociales	Televisión	Sales promotion	Comunicación en medios escritos	Venta personal	Marketing directo
Unilever	25	11	37	3	6	9	0	9	0	0
Henkel	39	6	28	11	11	0	5	0	0	0
P&G	25	0	42	0	8	17	0	8	0	0
Danone Productos Lácteos Frescos	25	0	50	0	0	0	0	25	0	0
Danone Aguas	18	0	46	9	9	0	0	18	0	0
L'Oréal	82	0	9	9	0	0	0	0	0	0
Coca Cola	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0
Nestlé	18	0	64	18	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

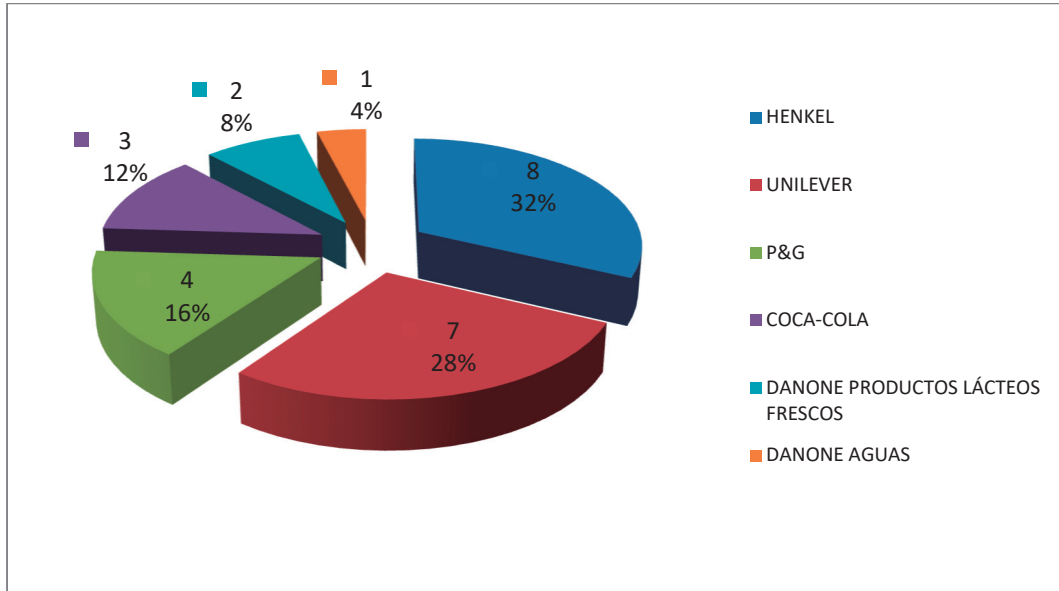
Como se puede apreciar en la tabla, el único soporte para la comunicación que todas las empresas mencionan y de forma más frecuente es el *packaging*. El resto de medios aparecen esporádicamente y de forma desigual en las distintas compañías.

5.4.3.4 Variable: Distribución

Algo similar a lo que ocurre con el precio acontece con este punto. En la revisión de la literatura se establecían dos características que se incluyen en el mismo: la cooperación con los miembros del canal y cómo colocar los productos en el punto de venta. Ninguna de las compañías hace mención a la segunda de las características, por lo que las veinticinco citas encontradas, es decir, un 5% del total de estrategias identificadas, es atribuible a la cooperación con los miembros del canal.

En el siguiente gráfico se muestra la asignación por empresa.

Gráfico 5. 32: Distribución de las citas de la variable Distribución por empresa



Fuente: Elaboración propia.

Unilever con siete citas reúne el 28% de las mismas. La empresa trabaja junto a sus clientes ayudándoles en los procesos de sostenibilidad: “Muchos minoristas tienen sus propios objetivos de sostenibilidad y necesitan el apoyo de proveedores como Unilever para conseguirlo”. Dentro de esa colaboración se inscriben las campañas en punto de venta y además permite intensificar las relaciones con ellos: “Esta colaboración permite ampliar y profundizar las relaciones con nuestros clientes”. Por otra parte, la compañía instala cámaras de refrigeración más eficientes en las instalaciones de sus clientes: “Reducir los GEI en la refrigeración. Como fabricante de helados más importante del mundo, aceleraremos el desarrollo de cámaras de congelación que usen refrigerantes ecológicos (hidrocarburos). Ya hemos comprado 450.000 unidades con el nuevo refrigerante y compraremos unas 850.000 más antes del 2015”.

Henkel con un 32% de las 25 citas que sobre el tema se han identificado es la empresa que en más ocasiones menciona esta cuestión. La firma utiliza frecuentemente los temas de sostenibilidad para dialogar y colaborar con diversas partes interesadas, incluidas las implicadas en la cadena de

distribución: “Their aim is to pass on this knowledge to co-workers, suppliers, customers, and students, and win them over to sustainability”; “We also use the Henkel Sustainability#Master® in a variety of different ways to conduct dialog with retail partners, non-governmental organizations, research institutions, and other stakeholders”. Y dan gran importancia a los *retailers* para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad: “Our retailers are important partners for Henkel on the road to more sustainable consumption. They provide us with excellent platforms for informing consumers about more sustainable products and how to use them in an environmentally responsible way”. La organización afirma trabajar conjuntamente con ellos: “Tanto a nivel corporativo como a nivel local hay actividades que se hacen conjuntamente con la distribución”.

La representante de P&G, al hablar en la entrevista de los productos compactados, manifiesta que la empresa tiene en cuenta las opiniones de los distribuidores: “(...) a los distribuidores también les gusta mucho estos, estos productos porque ahorran espacio y optimizan sus estanterías”. En cuanto a las pilas Duracell, se ofrece información sobre el tipo de colaboración relacionada con el medioambiente que se llevó a cabo con los distribuidores: “Hicimos un dossier educativo para toda la distribución e incluso con nuestro principal cliente en España, que es Mercadona”; “(...) un proyecto de colaboración para diseñar depósitos de recogida de pilas para los puntos de venta, ayudar a Mercadona a coordinarse con la empresa que recoge dichos depósitos, etc.”.

Danone, en su División de Productos Lácteos Frescos se refiere a esta característica para manifestar que desarrollan pocos planes de sostenibilidad conjuntamente con la distribución, aunque hay alguna cooperación: “hacemos campañas de comunicación conjuntas también y de educación al consumidor... conjuntamente”.

La División de Aguas de Danone alude a un proyecto de recogida de envases:

“Además, la organización ha lanzado recientemente un proyecto pionero de reciclaje con el que colaboran muchos de sus clientes: hoteles, establecimientos, empresas de catering y centros de ocio. La iniciativa consiste en la puesta en marcha de un nuevo sistema de

recogida de envases utilizado en los establecimientos clientes que permite una mejora en la clasificación de los residuos. De esta forma, Aguas Font Vella y Lanjarón podrá incrementar el porcentaje de plástico reciclado (R-PET) en los envases de la gama Font Vella, potenciando así su apuesta por la gestión responsable de los residuos y colaborando de forma activa en aumentar, no solo el reciclado de envases, sino también el incremento del uso de PET reciclado en el mercado”.

Las tres citas de Coca-Cola se enfocan en la instalación de equipos de frío en los puntos de venta, aunque la iniciativa es exclusivamente de la compañía: “Actualmente, el 100% de los equipos de frío de vitrina grande de Coca-Cola España tienen los dispositivos de ahorro de energía EMS (memorizan los comportamientos de consumo y se apagan durante la noche cuando no son necesarios)”; “No, no, esto va de, va de “*soi*”. Hombre, obviamente, aunque lo hagamos por nuestra cuenta, para ponerlo en los puntos de venta lo acordamos con ellos”.

La variable Distribución no está presente ni en L’Oréal ni en Nestlé.

En la tabla siguiente se puede observar el reparto porcentual por empresa. Cabe destacar la desigual incidencia que observamos en las distintas compañías.

Tabla 5. 9: Distribución porcentual de cada factor de la variable Distribución entre las distintas empresas

	Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L’Oréal	Coca Cola	Nestlé
Cooperación con los miembros del canal	28	32	16	8	4	0	12	0
Cómo colocar productos en PdV	0	0	0	0	0	0	0	0

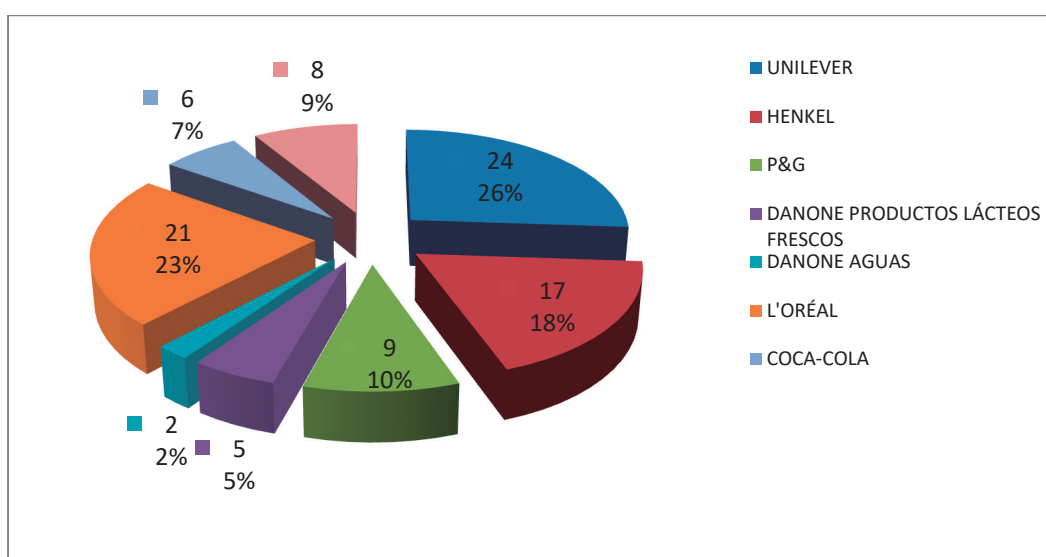
Fuente: Elaboración propia

5.4.3.5 Variable: Impacto en el comportamiento del consumidor

Esta variable, con un 16% de las citas, un total de 90, constituye la segunda en número de veces que mencionada.

El gráfico siguiente muestra la distribución por empresas.

Gráfico 5. 33: Distribución de las citas de la variable Impacto en el comportamiento del consumidor por empresa



Fuente: Elaboración propia.

En esta cuestión encontramos una considerable variabilidad entre las distintas empresas. A las organizaciones dedicadas a la alimentación les corresponde el porcentaje más bajo de citas relacionadas con el impacto en el comportamiento del consumidor. Cabe señalar que Danone Aguas presenta únicamente el 2% y la participación de Coca-Cola dentro del grupo de empresas es del 7%. A diferencia de éstas, el 23% de L'Oréal da una idea de la importancia que la firma le concede.

Como ya ocurre con otras variables, Unilever es la entidad que en mayor proporción menciona esta cuestión con el 26% de las referencias totales de la misma. El lavado a baja temperatura y el uso de dosis adecuadas son dos de los principales objetivos con los que pretende cambiar los hábitos del

consumidor: “Fomentar el lavado de ropa a temperaturas más bajas y con la dosis correcta, en el 70% de las coladas a máquina antes del 2020”; “concienciar a la población de que los detergentes líquidos, de campañas de comunicación de que laven en, o sea que nosotros hemos formulado unos detergentes para que la gente pueda lavar la ropa a 30 grados por ejemplo. Y así de esta manera pues ahorra energía, ahorras... Y esto sí que hemos hecho alguna campaña de comunicación con algún cliente en punto de venta, con Skip”; “Lo que hacemos es educar al consumidor, también sobretodo en la sobredosis de producto”; “las campañas de lavar a 30 grados y de no sobredosificar, esta parte quien tiene el impacto es el consumidor”. Estas campañas persiguen una disminución de la producción de CO₂: “Pero también trabajamos para educar al consumidor para que en su casa reduzca el impacto del CO₂ que produce el consumidor en su casa”. También intentan facilitar el reciclaje: “Facilitaremos el sistema de reciclaje para el consumidor al reutilizar los materiales más adecuados para los procesos de tratamiento al ‘final del ciclo de vida’ disponible en cada país”. Insisten en su labor de educar al consumidor: “ahí es donde nosotros tenemos más trabajo que es formar al consumidor”; “Al final lo conseguiremos sólo si logramos inspirar a miles de millones de personas de todo el mundo para que lleven a cabo estas pequeñas acciones que contribuyen a marcar una gran diferencia – las acciones que nos permitirán a todos vivir de forma más sostenible”; “Impulsamos nuestro alcance global para atraer a los clientes a través de Bright Future, nuestra iniciativa mundial para motivar a millones de personas a vivir de manera sostenible con la realización de acciones pequeñas a diario que suponen una gran diferencia para el planeta”. Para conseguir ese impacto en el consumidor se adjudican la tarea de ofrecerle los productos más adecuados para conseguirlo: “Proporcionaremos a los consumidores recambios para los productos de cuidado personal y el hogar para poder reutilizar el ya comprado”; “En el año 2015 pretendemos hacer llegar a 200 millones de consumidores los productos y herramientas que les permitan consumir menos agua al lavarse o ducharse”; “Proporcionar detergentes excelentes para el lavado con menos consumo de agua a 50 millones de hogares antes del año 2020”.

Para Henkel, como para las anteriores empresas, la comunicación se convierte en una herramienta para influir en la conducta de los consumidores: “Through targeted consumer communication we also try to promote

responsible use of the products”; “With the support of Henkel and other industry and trade partners, A.I.S.E. plans to implement the “I prefer 30°” campaign across Europe this year. The common goal of the campaign is to encourage consumers to use lower temperatures when washing laundry. The associated internet site provides consumers with information about, for example, what temperature to use when washing certain fabrics”; “The winning contribution reaches a large number of our consumers through our digital brand communication channels and social networks, thereby helping to reduce the environmental footprint of these products in the use phase as well”. Y los *retailers* tienen un importante papel en ese proceso: “Our retailers are important partners for Henkel on the road to more sustainable consumption. They provide us with excellent platforms for informing consumers about more sustainable products and how to use them in an environmentally responsible way”. También en internet ofrecen herramientas para incentivar a los consumidores a mantener un consumo sostenible: “With Henkel Beauty Care’s interactive resource calculator, consumers can find out online how their behavior can affect water consumption, the environmental footprint, and the cost of showering, bathing, drying their hair, brushing their teeth, and washing their hands”. Como en los anteriores casos, la empresa pretende desarrollar una labor educativa: “Queremos educar a 300 millones de consumidores acerca de las opciones de reciclaje e inspirarlos a participar”; “hemos ido educando al consumidor de que tiene que usar dosis más pequeñas...”; “hemos tenido que buscar una vía alternativa para irle convenciendo que el producto tiene el mismo rendimiento o incluso también mejor si el producto está dosificado en unas dosis mucho más pequeñas”. Es la única empresa que afirma haber realizado una *sales promotion* con el objetivo de tener un efecto en las acciones del consumidor: “Al consumidor se le ofrecía por la compra de unos productos un atomizador para reducir el consumo de agua, se hizo... no recuerdo si el año pasado o hace dos años con Carrefour”.

El principal empeño de P&G parece consistir en educar al consumidor para que utilice agua fría en la colada: “Getting consumers to wash their clothes in cold water represents a significant opportunity to reduce energy consumption and associated greenhouse gas emissions”; “by 2020, we want to have 70% of all machine wash loads use cold water”; “we believe our intense consumer education efforts on cold water washing and our continuous

focus on ensuring great product performance in cold water made a significant contribution to this increase”. Y de nuevo la comunicación se convierte en elemento fundamental para sus objetivos: “we launched strong communication programs. All versions of Ariel, our leading laundry detergent in Europe, now carry a “30°C” icon to encourage consumers to wash in cold”; “In the coming fiscal year, we will maintain our communication efforts in Europe across many media channels including TV, on-pack, and working with AISE, a key trade association, on a major industry consumer education campaign called “I prefer 30°C”.

La División de Productos Lácteos Frescos de Danone realiza actividades y sesiones formativas para los consumidores, en ocasiones en colaboración con otros socios: “Hacemos campañas de comunicación conjuntas también y de educación al consumidor... conjuntamente”; “También fomentamos estilos de vida más saludables fuera de la empresa, financiando programas educativos en colaboración con nuestros socios para aportar beneficios a la salud de consumidores, padres y madres, pacientes y cuidadores. En 2014, las 44 filiales que caen dentro de nuestra área de influencia han desarrollado 199 programas centrados en el consumidor, llegando a 490 millones de personas”. Una de las cuestiones en las que pretenden ejercer influencia es en el reciclaje: “Por eso usamos nuestros envases para animar a los clientes a adoptar conductas responsables y comprometidas con el reciclaje, y usamos nuestra creatividad y capacidad comercializadora para lograr que el reciclaje se convierta en una práctica común”.

La División de Aguas de Danone únicamente alude a la concienciación para la correcta eliminación de envases: “Sensibiliza que la gente también meta su botella en el contenedor correcto”; “Además, en las botellas de 1,5 l de Lanjarón, se anima al consumidor a contribuir a la correcta eliminación de los envases para el cuidado del medio ambiente”.

L’Oréal reúne el 23% de las citas, la mayoría de las cuales muestran la preocupación de la compañía por ayudar a los consumidores a tomar decisiones sostenibles: “Para cumplir con nuestro compromiso, debemos facilitar a los consumidores la toma de decisiones sostenibles”; “queremos dotar de autonomía a los consumidores para que tomen decisiones más fundamentadas, dándoles la información clara que necesitan”; “utilizaremos la influencia y el poder de nuestras marcas para que la opción sostenible no

sea sólo la correcta, sino la deseada”; “Todas las marcas informarán sobre sus progresos y sensibilizarán a los consumidores sobre cuáles son las decisiones acordes con un estilo de vida sostenible”; “By 2020, L’Oréal will empower every consumer to make sustainable consumption choices”; “We would like to give our consumers an opportunity to make sustainability choices. To this end, our brands evaluate and improve their social and environmental footprint, and help make sustainable consumption choices more desirable”. La innovación y la información son herramientas para influir en los consumidores: “Acelerando la innovación sostenible dentro de nuestro negocio y aprovechando el poder de nuestras marcas para informar a los consumidores, aumentaremos la sensibilización en materia sostenible y fomentaremos, por tanto, un consumo más sostenible”. También proyectan convertir la página web en un instrumento para ello: “Trataremos en nuestras páginas web de dar un poco más de contenido en la parte de educación al consumidor, que el 90% es sobre el uso de los productos, en concreto sobre el uso del agua”.

Coca-Cola liga la influencia en el comportamiento del consumidor con proyectos que la empresa realiza para la preservación del entorno y con otros eventos y patrocinios. Por ejemplo, sobre el proyecto Os Sostenibles la empresa manifiesta: “Su objetivo es lograr comunidades sostenibles y concienciar e inspirar a otros para que actúen también de manera responsable”. Cuando se habla de la Recuperación de la cuenca del Río Guadiana y Parque Nacional de Tablas de Daimiel, se afirma querer: “Sensibilizar a la población sobre la importancia de proteger, conservar y recuperar las reservas naturales de agua”. Asimismo, se hace referencia a otro tipo de acciones: “Las oficinas de Coca-Cola y sus 7 embotelladores fueron algunos de ellos y apagaron las luces durante esa hora como ejemplo de concienciación y sensibilización invitando a participar de esta iniciativa a los empleados y a toda la ciudadanía a través de sus redes sociales”.

La información y formación del consumidor constituyen para Nestlé una de sus tres áreas básicas: “Los 10 Compromisos Nutricionales se agrupan en tres áreas: reformulación de los productos, información y formación al consumidor, y divulgación científica”. Una de las acciones desarrolladas para ello ha sido la edición de vídeos con algunos consejos: “Con el propósito de implicar a los consumidores en el cuidado del entorno, Nestlé ha editado seis

vídeos en los que, de la mano del divulgador medioambiental José Luis Gallego, se muestran sencillos gestos que el ciudadano puede hacer cotidianamente para ayudar al planeta”. Los vídeos tratan de algunos de los temas sobre los que la empresa quiere formar a los consumidores: “Los temas que tratan estos audiovisuales son: el consumo responsable para evitar el desperdicio de alimentos, cómo separar y reciclar envases, medidas de ahorro de agua, cómo reducir el consumo de papel, el reciclaje de las cápsulas de café y el ahorro en la factura de la luz”. Su preocupación por el ahorro de agua se refleja en varias de las citas: “(...) asegurarse de que el agua que devuelve al entorno está limpia y aumentar la conciencia social sobre la conservación de este preciado bien”; “respecto a la celebración del Día Mundial del Agua, en Nestlé España ya se hace para los consumidores en algunas categorías, pero hace unos meses lo empezamos a hacer en la categoría de chocolate”. El reciclaje también constituye uno de sus objetivos: “Las referencias de tabletas Nestlé cuyo *packaging* exterior es de cartón animan a los consumidores con imágenes a separar y reciclar el *packaging*”; “Nestlé sigue impulsando proactivamente el reciclaje de todas sus cápsulas apoyándose en las estructuras municipales de recogida ya existentes”.

En la siguiente tabla se muestra la distribución porcentual para cada una de las empresas.

Tabla 5. 10: Distribución porcentual de cada factor de la variable Impacto en el comportamiento del consumidor entre las distintas empresas

	Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
Impacto comportamiento consumidor	26	18	10	5	2	23	7	9

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar los ocho casos, se observa que el punto en el que más inciden las empresas a la hora de influir en el consumidor es el reciclaje. La documentación refleja que es objeto de preocupación para Unilever, Nestlé,

Danone Productos Lácteos Frescos y Danone Aguas. Concienciar al consumidor de la conveniencia del lavado a baja temperatura es una cuestión que aparece en los tres casos que poseen una división de detergentes: Unilever, Henkel y P&G. Asimismo, Nestlé y Coca-Cola también pretenden inculcar al consumidor la necesidad de ahorrar en el consumo de agua. Otras cuestiones que ocupan a las empresas en esta labor son la utilización de dosis correctas, o la toma de decisiones responsables por parte del consumidor.

5.5 ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD: COOCURRENCIAS

A continuación se presenta un estudio de la coincidencia de citas entre las variables principales y los distintos factores considerados dentro de cada una de ellas.

5.5.1 Coocurrencias entre variables principales

El primer nivel de análisis que se plantea es la coocurrencia de citas localizadas en las variables principales en que se han clasificado las estrategias de sostenibilidad en marketing. La siguiente tabla muestra el número de citas compartidas entre las mismas.

Tabla 5. 11: Coocurrencias entre variables principales

	Producto	Precio	Comunicación	Distribución	Impacto en el comportamiento del consumidor
Producto	n/a	1	51	5	50
Precio	1	n/a	0	0	0
Comunicación	51	0	n/a	6	36
Distribución	5	0	6	n/a	7
Impacto en el comportamiento del consumidor	50	0	36	7	n/a

Fuente: Elaboración propia

Los datos parecen indicar que las variables más relacionadas son el producto

y la comunicación, con cincuenta y una citas compartidas; el producto y el impacto en el comportamiento del consumidor, con cincuenta; y la comunicación y el impacto en el comportamiento de consumidor, con treinta y seis.

5.5.2 Coocurrencias entre códigos dentro de cada variable

El siguiente nivel se centra en el estudio de las coincidencias que se producen entre elementos clasificados dentro de una misma variable. Dichas coocurrencias se han identificado sólo entre factores que pertenecen a las variables producto y comunicación, y por lo tanto son los que se detallan a continuación.

Variable Producto

La variable producto, con 154 coocurrencias localizadas entre los códigos que la componen, supone algo más del 44% de las 349 identificadas en total.

Tabla 5. 12: Coocurrencias entre códigos de la variable Producto

	Innovación	Lanzamiento nuevos productos	<i>Branding</i>	<i>Packaging</i>	Etiquetaje ecológico	Uso producto	Desecho tras uso	Reciclaje
Innovación	0	3	2	24	0	4	0	4
Lanzamiento nuevos productos	3	0	0	4	0	1	0	1
<i>Branding</i>	2	0	0	0	2	0	0	1
<i>Packaging</i>	24	4	0	0	5	2	0	40
Etiquetaje ecológico	0	0	2	5	0	0	0	9
Uso producto	4	1	0	2	0	0	1	0
Desecho tras uso	0	0	0	0	0	1	0	8
Reciclaje	4	1	1	40	9	0	8	0

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta variable el mayor número de coincidencias se da entre el reciclaje y el *packaging*, que aparecen reunidos en cuarenta ocasiones que representan el 26% de las contabilizadas en la propia variable y cerca del 12% del total.

Asimismo tienen un papel importante la vinculación entre los elementos *packaging* e innovación, con veinticuatro coincidencias.

A continuación se analizan las coocurrencias más relevantes entre los distintos factores.

Packaging – Reciclaje

Si se atiende a la frecuencia con que una misma cita corresponde a más de una variable, las mayores coincidencias se producen entre el *packaging* y el reciclaje, ambos elementos incluidos en la variable producto. Estas dos características comparten cuarenta citas, lo que supone el 32% del total correspondiente al *packaging* y el 42% de las que hacen referencia al reciclaje.

En doce ocasiones se asocian las dos características en la División de Aguas de Danone. En este caso la compañía presta especial atención al uso de plástico reciclado, que aparece mencionado en cinco ocasiones. Además, el empaquetado es 100% reciclable. También se hace alusión al nuevo sistema de recogida de envases que ayuda a clasificar y reciclar los residuos. Asimismo, tratan el tema del envase plegable para facilitar reciclaje a los consumidores.

Coca-Cola en sus doce citas afirma que sus envases, ya sean de vidrio, plástico o acero, son reciclables y se realizan con material reciclado.

En las seis coincidencias de P&G se acentúa el hecho de que sus envases están realizados con materiales reciclados.

Cinco de esas coocurrencias se producen en la documentación de Unilever y se centran en señalar que la empresa, al reciclar, reduce embalaje, que el mismo se elabora con material reciclado y que se proporciona a los

consumidores envases reutilizables permitiendo su reciclaje.

En la División de Productos Lácteos Frescos de Danone la unión de ambos elementos se ha identificado en dos ocasiones, para afirmar que fomentan el reciclaje, que utilizan materiales reciclados y que sus envases son reciclables.

Henkel sólo las vincula para indicar que el *packaging* de uno de sus productos es reciclable. L’Oreal se limita a mencionar que el envase de uno de sus artículos es el más reciclable entre todos los de champús en general. En cuanto a Nestlé, la única coincidencia se produce en una enumeración de cuestiones de importancia para la compañía, entre las que se encuentran la reducción del peso y volumen del envase y la optimización del diseño de los productos para la mejora del reciclado.

Innovación – *packaging*

El grado de coocurrencia para este caso, experimenta una considerable disminución respecto del caso anterior. Se da en el 30% de las citas de la primera característica y en el 19% de las asignadas al *packaging*.

Coca-Cola asocia ambos conceptos en seis referencias, para hacer alusión a la consecución de envases más ligeros y sostenibles, a la utilización de menos materias primas y a la introducción de PET reciclado.

Cinco son las coincidencias que encontramos en Danone Aguas. En ellas hacen especial referencia al uso de PET reciclado y de plásticos de origen vegetal.

En Unilever se vinculan en tres ocasiones, en las que expresan su voluntad de introducir mejoras en el embalaje (reducción de su peso, sostenibilidad, y eliminación del PVC), a través de la innovación.

P&G menciona en respectivas citas su éxito en la incorporación de plástico de origen vegetal, la optimización del diseño del *packaging* usando la menor cantidad de materiales posible y su enfoque en la innovación en tecnologías emergentes.

Henkel reúne ambos códigos en dos ocasiones: con respecto al diseño de

envases que utilicen el mínimo material posible y que pueda ser reciclado, y sobre la disminución de su volumen.

En la División de Productos Lácteos Frescos de Danone aparecen conjuntamente también en dos citas para destacar la importancia de la innovación en la reducción del peso de los envases y en los avances en el desarrollo de plásticos de origen vegetal.

Finalmente, en Nestlé confluyen para reflejar sus esfuerzos en el uso de las innovaciones en el desarrollo de bioplásticos.

Se aprecia pues, cómo las empresas coinciden principalmente en el uso de la innovación para conseguir plásticos de origen vegetal, el uso de materiales reciclados y reciclables y la reducción del peso de los envases.

Desecho tras uso – Reciclaje

A partir de aquí el número de coocurrencias con el que se presentan las variables cae de forma considerable. No obstante se dedican aún algunas líneas a las coincidencias entre las variables desecho tras el uso y reciclaje, debido a que, si bien es poco significativa para la cuestión del reciclaje (sólo supone un 8% de las citas de la misma), constituye el 40% de las menciones sobre el tema del desecho tras el uso del producto.

En Nestlé se encuentran tres coincidencias que aluden a la ampliación de la red de recogida y posterior reciclaje de cápsulas de Nescafé y Nespresso.

Aparecen dos citas en Henkel. Una trata sobre el proyecto Jemeco respecto a la recogida de materiales de packaging y la otra acerca de la educación al consumidor en temas reciclaje.

La División de Aguas de Danone, también con dos menciones, centra la atención en el tema de proporcionar contenedores a ciertos clientes para facilitar el reciclaje y en las máquinas para triturar plástico en las dependencias de clientes HORECA.

En P&G sólo se ha localizado una cita compartida por ambos códigos.

Variable comunicación

La siguiente tabla muestra las coocurrencias entre los factores de esta variable.

Tabla 5. 13: Coocurrencias entre códigos de la variable Comunicación

	Punto de venta	<i>Packaging</i>	Web	Redes sociales	Televisión	<i>Sales promotion</i>	Medios escritos
Punto de venta	0	0	0	0	0	0	0
<i>Packaging</i>	0	0	0	0	2	0	1
Web	0	0	0	4	1	0	2
Redes sociales	0	0	4	0	2	0	2
Televisión	0	2	1	2	0	0	2
<i>Sales promotion</i>	0	0	0	0	0	0	0
Medios escritos	0	1	2	2	2	0	0

Fuente: Elaboración propia

Los factores comprendidos en la variable comunicación aparecen compartiendo citas entre sí únicamente en dieciseis ocasiones, y entre ellas, lo más destacable es que con cierta frecuencia cuando se habla de la página web también se hace alusión a las redes sociales.

5.5.3 Coocurrencias entre códigos de diferentes variables

A continuación se detallan las coocurrencias que se producen entre factores de distintas variables. Las únicas coincidencias destacables en este nivel se dan entre el etiquetaje ecológico y la comunicación en packaging, y entre el uso del producto y el impacto en el comportamiento del consumidor.

Etiquetaje ecológico – Comunicación en *packaging*

El 73% de las citas que se han localizado en los distintos textos sobre etiquetaje ecológico han sido incluidas también en el código de comunicación en *packaging*, del que suponen el 78%, lo que refleja la gran vinculación que existe entre ambos factores. La mayoría de esas treinta y dos citas corresponde a la visita a los puntos de venta.

Unilever mantiene que su etiquetaje sirve para comunicar que son responsables. Por ejemplo, en los paquetes de Skip figuran consejos para ahorrar recursos y disminuir las emisiones de CO₂, así como información sobre la web Cleanright. También contiene una explicación de los motivos medioambientales por los que el producto es concentrado. En los artículos de alimentación se ha encontrado información sobre el Programa de Agricultura Sostenible de Knorr, el sello de la certificación FSC que garantiza la procedencia sostenible del cartón utilizado y recomendaciones sobre el reciclaje del mismo. Los envases del champú Timotei indican el porcentaje en el que se ha reducido la cantidad de plástico y su composición con material parcialmente reciclado. También en la categoría de té aparecen informaciones sobre dos tipos de certificaciones relacionadas con el comportamiento ecológico de la compañía. En total doce han sido las coincidencias halladas.

La coocurrencia de estas estrategias se produce en cinco ocasiones en la documentación relativa a la visita al punto de venta para la multinacional Henkel y afectan a cuestiones como la indicación dosificación adecuada en los envases de Wipp Express, información sobre la página Cleanright o los sellos que certifican que los productos de la compañía se han fabricado siguiendo los principios de sostenibilidad de la Charter. Asimismo, las toallitas Atrapa Color de Micolor presentan amplia información sobre el tema. El etiquetaje ecológico y la comunicación en *packaging* conviven en tres citas en P&G, relacionadas con el lavado a 30°, la certificación que asegura que los productos han sido fabricados siguiendo principios de sostenibilidad e información sobre la página Cleanright. Se aprecia que las compañías que fabrican productos de limpieza del hogar coinciden en el tipo de información que incluyen en el etiquetaje ecológico de sus productos.

En las cinco citas de la División de Aguas de Danone se afirma que su

comunicación en *packaging* es escasa, sin embargo en el punto de venta se ha encontrado información sobre la utilización en el envase de materiales reciclados y de origen vegetal, y el carácter reciclable del mismo. También hay mensajes que animan al reciclaje.

Los dos elementos aparecen conjuntamente en cinco ocasiones en Nestlé y hacen referencia a la información sobre Cocoa Plant y el certificado UTZ para apoyar a los cultivadores de cacao. También hay figuras que promueven el reciclaje entre los consumidores.

Por último, en L'Oréal se produce una única coincidencia que se refiere a la certificación FSC sobre la procedencia sostenible del cartón. Lo mismo ocurre con Coca-Cola, que menciona en sus envases la utilización de plástico parcialmente reciclado en la fabricación de los mismos.

Uso del producto – Impacto en el comportamiento del consumidor

Las veintiocho coocurrencias muestran que el uso del producto va asociado al impacto en el comportamiento del consumidor en el 47% de las ocasiones en que el primer elemento se menciona, mientras que sólo representa el 30% de las citas sobre el impacto en el comportamiento del consumidor.

Unilever es la compañía que en mayor medida refleja esta conexión reuniendo estos elementos en diez citas. Algunos de sus objetivos consisten en influir en el comportamiento del consumidor, especialmente en lo que se refiere a costumbres de uso correctas. En menor medida aluden a la responsabilidad de la compañía de proporcionar productos que permitan al consumidor reducir el consumo del agua, y enseñarle a reutilizar alimentos.

Henkel las vincula también en nueve ocasiones haciendo incidencia en la importancia que adquiere la comunicación a la hora de conseguir un adecuado uso de los productos por parte de los consumidores, tarea para la cual tiene especial importancia la colaboración de sus *retailers*. Se insiste también en su responsabilidad a la hora de conseguir que sus productos sean utilizados de manera responsable. En menor medida que Unilever, se trata la cuestión de la temperatura, la dosis adecuada de los productos y la reducción en el consumo de agua durante el uso.

Ambas variables comparten seis citas en P&G. Modificar el comportamiento de los consumidores para que utilicen agua fría en la colada es su principal preocupación en la mayoría de ellas.

L’Oreal comenta la necesidad de concienciar a los consumidores sobre la conservación de los recursos hídricos.

Por último, en Nestlé se ha localizado una coincidencia que versa sobre unos audiovisuales de la compañía en los que se tratan, entre otros, estos factores.

De este análisis se desprende que se produce una diversidad considerable en el enfoque que las compañías estudiadas hacen de estas variables y que la vinculación entre ambas se observa especialmente en las empresas que producen artículos para el lavado de ropa.

5.5.4 Incidencia de las coocurrencias por compañía

A continuación se recoge en la Tabla 5.14 la incidencia que las principales coocurrencias tienen en las sociedades.

Tabla 5. 14: Incidencia de las principales coocurrencias por empresa

	Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L’Oreal	Coca Cola	Nestlé
<i>Packaging</i> - Reciclaje	5	1	6	2	12	1	12	1
Etiquetaje ecológico – Comunicación en <i>packaging</i>	12	5	3	0	5	1	1	5
Innovación – <i>packaging</i>	3	2	3	2	5	0	6	3
Uso del producto – Impacto en el comportamiento del consumidor	9	7	6	0	0	1	0	0
Desecho tras uso - Reciclaje	3	1	1	1	0	1	0	2

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de los datos cabe destacar que la vinculación de citas entre *packaging* y reciclaje es especialmente notable en la División aguas de Danone y en Coca-Cola, que reúnen en cada caso el 30% de la coocurrencia entre ambos factores.

En Unilever las coincidencias más importantes se producen entre el etiquetaje ecológico y la comunicación en *packaging*, que con doce coocurrencias constituye casi el 38% del total identificado.

La unión entre innovación y *packaging* se da con mayor frecuencia en Coca-Cola, que con seis coincidencias representa el 25% del total.

El uso del producto y su impacto en el comportamiento del consumidor se vinculan en nueve citas de Unilever, siete de Henkel y seis de P&G.

5.5.5 Coocurrencias entre todos los códigos

La siguiente tabla muestra el total de coocurrencias para cada uno de los códigos.

Tabla 5. 15: Distribución total de coocurrencias

PRODUCTO	PRODUCTO								PRECIO	COMUNICACIÓN							DISTRIBUCIÓN	IMPACTO COMPORTAMIENTO CONSUMIDOR	
	Innovación	Lanzamiento nuevos productos	Branding	Packaging	Etiquetaje ecológico	Uso	Desecho tras uso	Reciclaje		Fair prices	Comunicación general	Punto de venta	Packaging	Web	Redes sociales	Televisión			Sales promotion
Innovación	0	3	2	24	0	5	0	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Lanzamiento nuevos productos	3	0	0	4	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Branding	2	0	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Packaging	24	4	0	0	5	3	40	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	2
Etiquetaje ecológico	0	0	2	5	0	1	9	0	0	1	0	32	0	0	1	0	1	0	12
Uso	5	2	0	3	1	0	1	1	0	8	2	2	3	2	2	1	0	3	28
Desecho tras uso	0	0	0	0	0	1	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Reciclaje	4	1	1	40	9	1	8	0	1	0	0	6	1	0	0	0	1	9	

PRECIO	PRODUCTO								PRECIO	COMUNICACIÓN							DISTRIBUCIÓN	IMPACTO COMPORTAMIENTO CONSUMIDOR	
	Innovación	Lanzamiento nuevos	Branding	Packaging	Etiquetaje ecológico	Uso	Desecho tras uso	Reciclaje		Fair prices	Comunicación general	Punto de venta	Packaging	Web	Redes sociales	Televisión			Sales promotion
Fair prices	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicación general	2	0	2	1	1	8	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	2	17
	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Packaging	0	0	0	4	32	2	6	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	12
Web	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	4	1	0	2	0	0	3
Redes sociales	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	4	0	2	0	2	0	0	1
Televisión	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	1	2	0	0	2	0	0	1
Sales promotion	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Medios escritos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0

En los apartados anteriores se han analizado todas las coocurrencias entre variables principales y entre los distintos factores. A continuación se ponen de manifiesto los códigos entre los que no se encuentran coincidencias.

Dentro de las variables Precio y Distribución, que están divididas en diversos códigos, se observa que no se produce ninguna coocurrencia.

En la variable Producto, es el factor denominado desecho tras uso el que establece correspondencia con menos elementos de esta misma variable. En concreto, no se registran intersecciones del mismo con los siguientes elementos: innovación, lanzamiento de nuevos productos, *branding*, *packaging* y etiquetaje ecológico.

Tampoco se producen coincidencias del etiquetaje ecológico con la innovación y con el lanzamiento de nuevos productos; del *branding* con el *packaging* y con el uso; y del lanzamiento de nuevos productos con el *branding*.

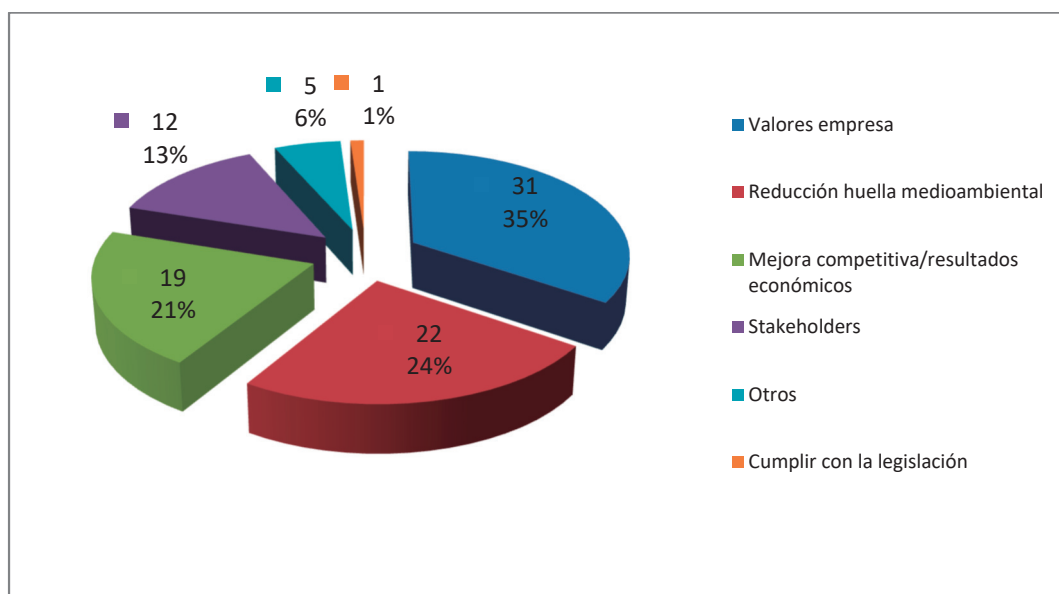
En lo que respecta a la variable Comunicación, no hay coincidencias del código *sales promotion* con la comunicación en general, en *packaging*, en la web, en las redes sociales, en la televisión y en los medios escritos. La comunicación en general no comparte coocurrencias ni con la web, ni con los medios escritos. La comunicación en *packaging* no comparte citas con la web, ni con las redes sociales. En cuanto a la única referencia localizada sobre la comunicación en punto de venta, no se ha establecido relación con ningún otro código.

5.6 ANÁLISIS DE DATOS DE LAS MOTIVACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN MARKETING

Dentro de las motivaciones que las empresas tienen para realizar las estrategias identificadas anteriormente se han diferenciado las siguientes familias: valores de la empresa, reducción de la huella medioambiental / protección del medio ambiente, *stakeholders*, cumplir con la legislación, mejora de la competitividad y de los resultados económicos, y otros. A su vez, estas se han dividido en una serie de códigos que se verán en los apartados correspondientes.

Atendiendo a esta clasificación se establece la distribución que muestra el Gráfico 5.34. Al igual que ocurre con las estrategias, el fenómeno de las coocurrencias hace que el número de citas que refleja el gráfico sea superior a las 81 mencionadas al principio del capítulo.

Gráfico 5. 34: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing



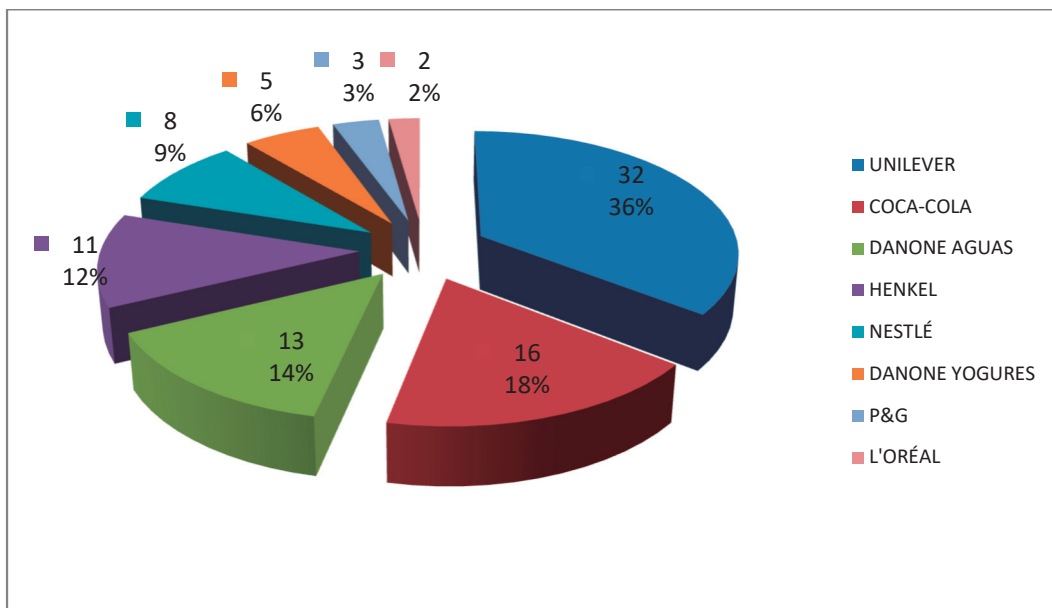
Fuente: Elaboración propia.

La motivación que más mencionan las empresas a la hora de justificar sus acciones en sostenibilidad es la que se ha registrado con la denominación “valores de empresa”, que comprende el 35% de las citas. A considerable distancia le sigue la reducción de la huella medioambiental con un 24% de las mismas. La mejora competitiva y los resultados económicos constituyen el motor en el 21% de las ocasiones. La influencia o presión de los distintos *stakeholders* es el factor decisivo en el 13% de las alusiones a la motivación, para acabar con el 6% y el 1% que abarcan respectivamente otros factores diversos y el cumplimiento de la legislación.

5.6.1 Motivaciones por empresa

Si el enfoque se centra en la distribución por empresas, se observa que en el conjunto de documentos seleccionados (informes de sostenibilidad, páginas web, visita a puntos de venta y entrevistas), una vez más, la empresa que más menciones hace a las razones que la llevan a actuar de ese modo es Unilever, que acapara el 36% del total. A continuación, y a gran distancia, se encuentra Coca-Cola, con el 18% de las mismas. A Danone aguas, con 13 citas, le corresponde un 14%. A poca distancia se encuentra Henkel con un 12%. Nestlé, la División de Productos Lácteos Frescos de Danone y P&G representan, respectivamente el 9%, el 6%, el 3% y el 2% de las citas de motivación.

Gráfico 5. 35: Distribución de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing por empresa



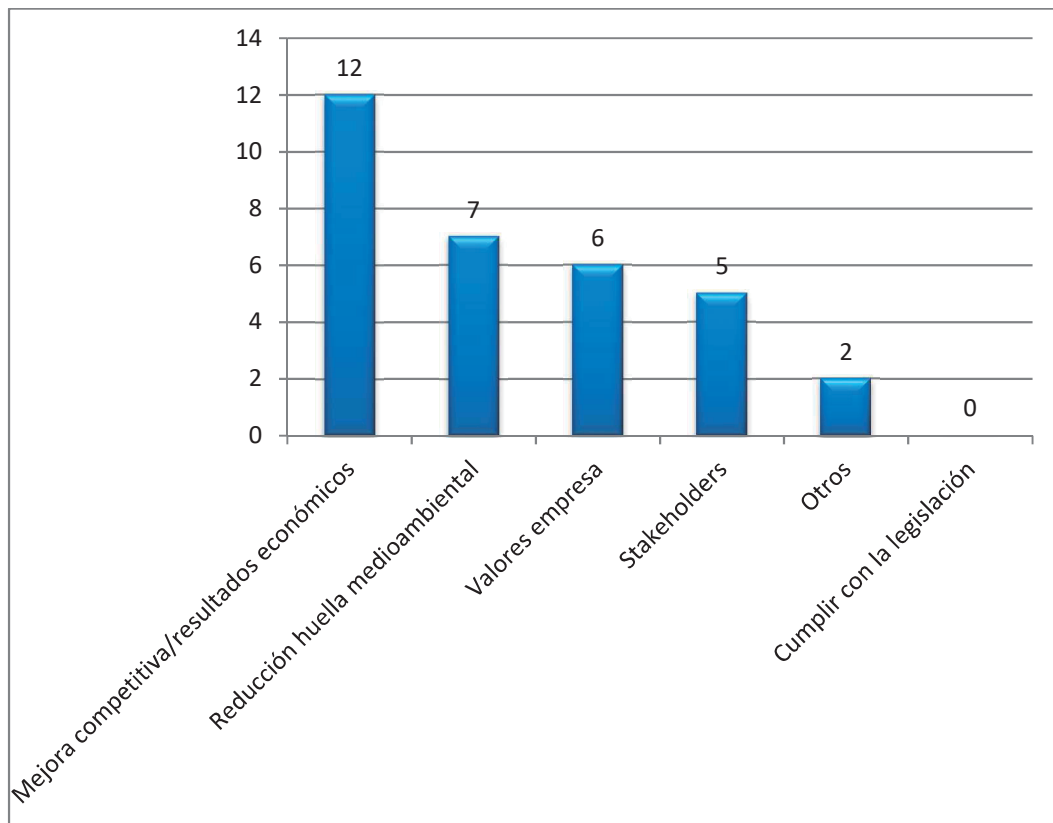
Fuente: Elaboración propi.a

Se ofrece a continuación un estudio detallado de esta cuestión para cada uno de los casos estudiados.

Unilever

La mejora competitiva y los resultados económicos son los principales conductores de la sostenibilidad en Unilever con más de un 37% de las citas.

Gráfico 5. 36: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Unilever



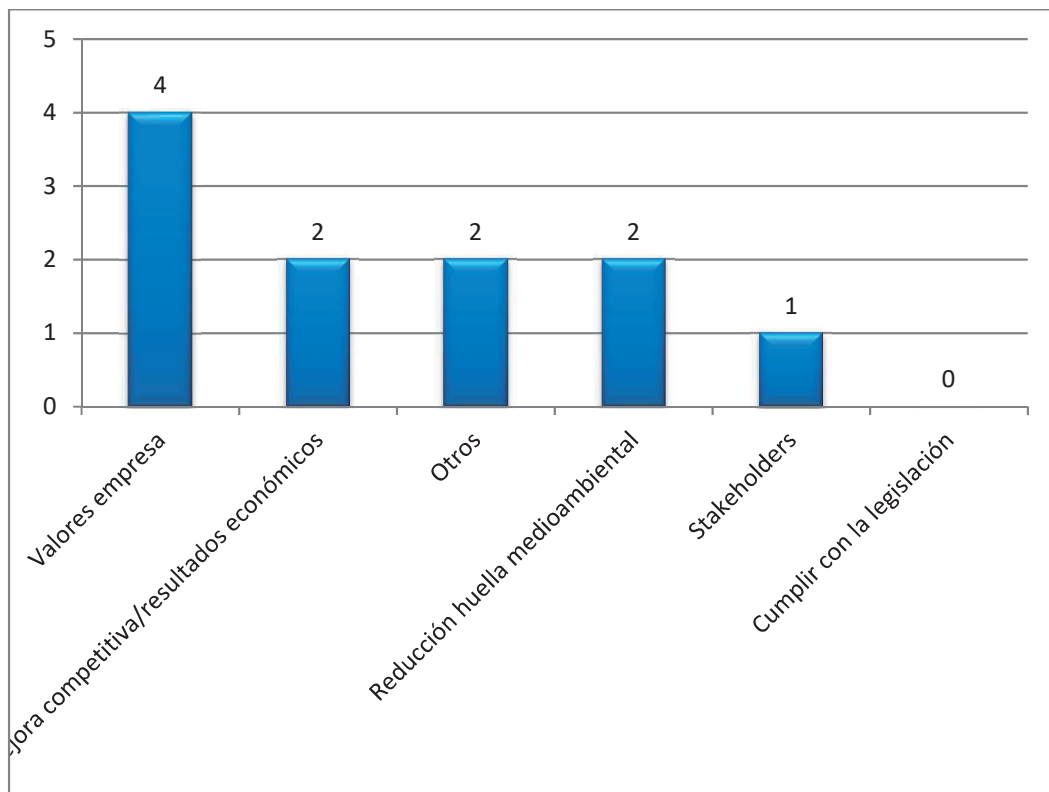
Fuente: Elaboración propia.

Aunque a considerable distancia, la reducción de la huella medioambiental también es algo que se encuentra entre los principales motivos de la compañía para gestionar su negocio de forma sostenible. Otras cuestiones consideradas son los valores de empresa y los *stakeholders* con seis y cinco citas respectivamente. Finalmente dentro de la denominación otros se encuadran dos menciones que no son clasificables en ninguna de las variables consideradas.

Henkel

Sólo se han localizado once citas, que se concentran especialmente en señalar los valores de la empresa como el elemento más importante a la hora de integrar la sostenibilidad en su modelo de gestión.

Gráfico 5. 37: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Henkel



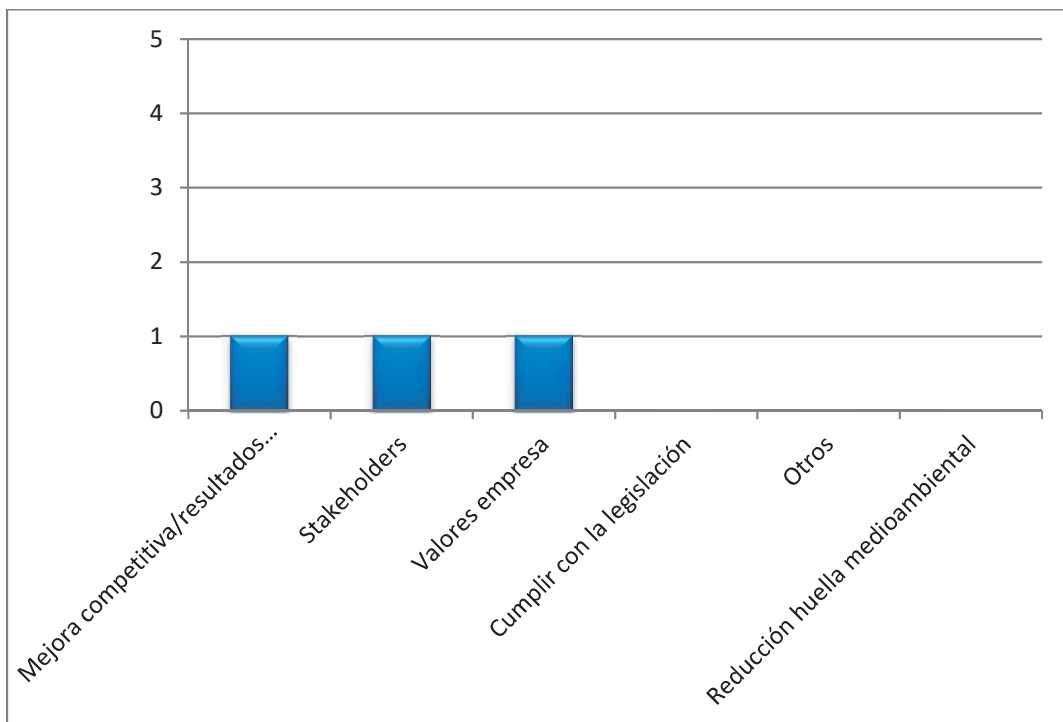
Fuente: Elaboración propia.

En dos ocasiones se mencionan la mejora competitiva y los resultados económicos, la reducción de la huella medioambiental y otros factores que no se engloban bajo ninguno de los puntos categorizados. Los *stakeholders* únicamente aparecen como motivación en una cita.

Procter & Gamble

Apenas hacen mención a los motivos de gestionar el negocio de forma sostenible. Sus tres citas se reparten entre la mejora competitiva, la influencia de los *stakeholders* y los valores de la empresa.

Gráfico 5. 38: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Procter & Gamble

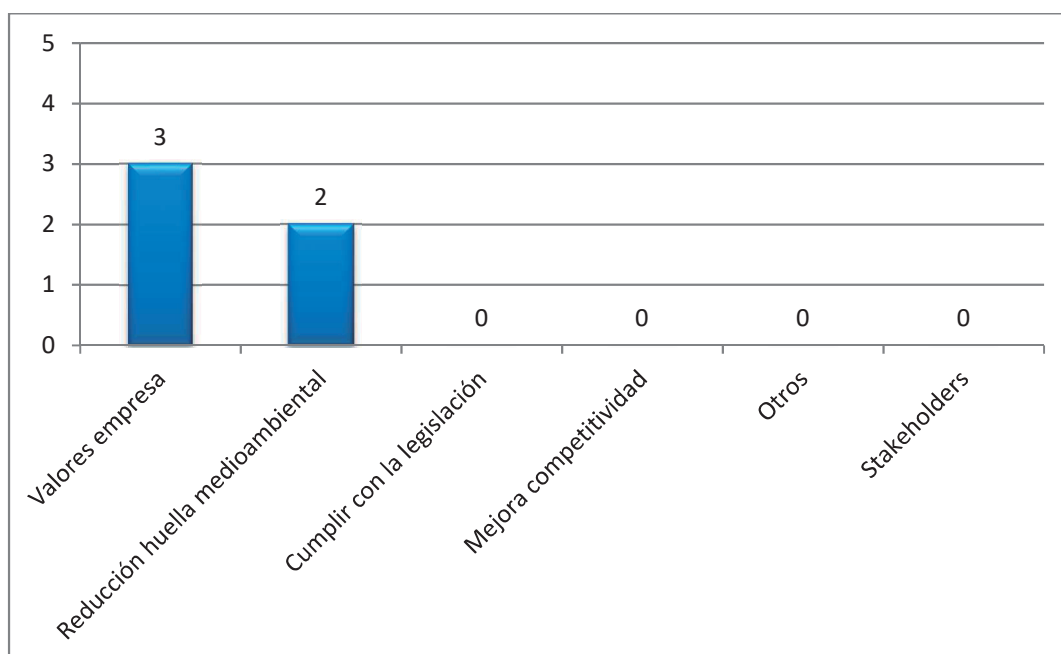


Fuente: Elaboración propia

Danone: División de Productos Lácteos Frescos

Las cinco menciones se concentran en dos códigos, los valores de empresa en primer lugar, y la reducción de la huella medioambiental en segundo.

Gráfico 5. 39: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone



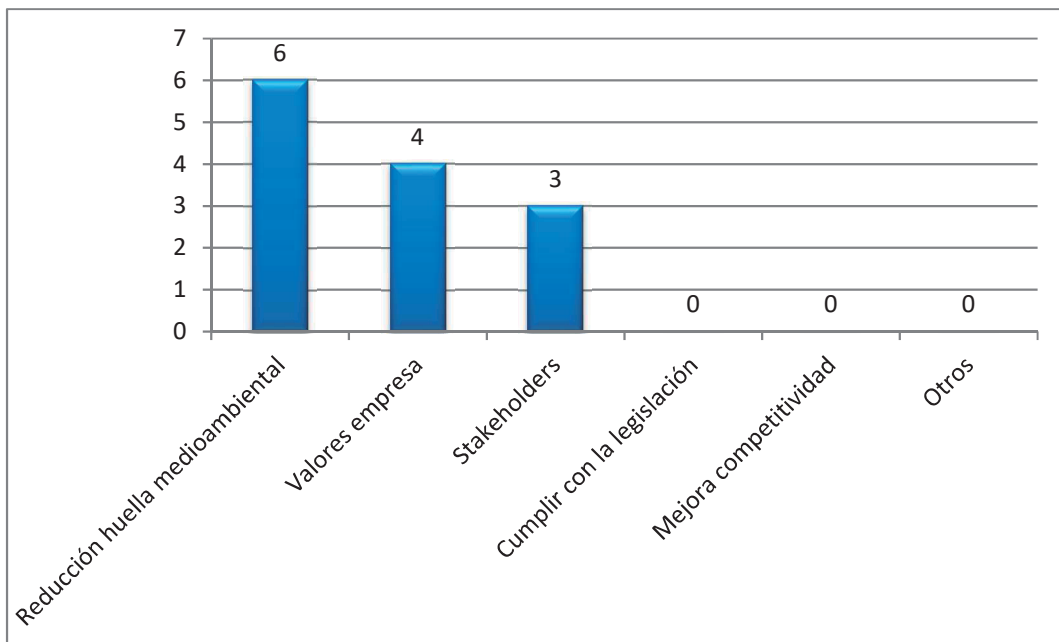
Fuente: Elaboración propia

La compañía parece con ello conceder absoluta prioridad a la importancia de la conservación del medio ambiente, de una forma altruista, sin considerar temas económicos o de cualquier otra consideración.

Danone: División de Aguas

En la División Aguas de Danone se otorga mayor presencia al tema de la motivación, pero a diferencia de lo que ocurre en Unilever, que se encuentra más dispersa entre los distintos factores, en este caso se concentra en tres variables: la reducción de la huella medioambiental, que supone un 46% de las citas, seguida de los valores de la empresa y finalmente de la influencia de los *stakeholders*.

Gráfico 5. 40: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en la División de Aguas de Danone



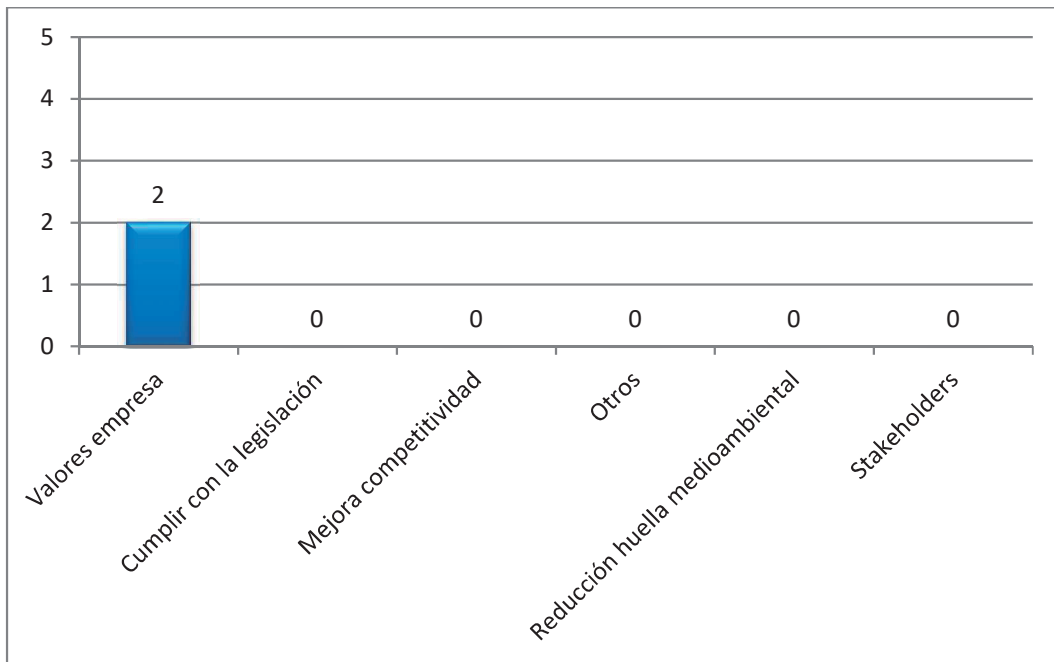
Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el caso anterior, se aprecia que la compañía sigue motivaciones alejadas del beneficio propio, buscando un objetivo más amplio con efectos sociales.

L'Oréal

En la documentación de L'Oréal sólo se alude en dos ocasiones a los motivos por los que realizan acciones de sostenibilidad. Ambas citas conciernen a los valores de empresa.

Gráfico 5. 41: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en L'Oréal

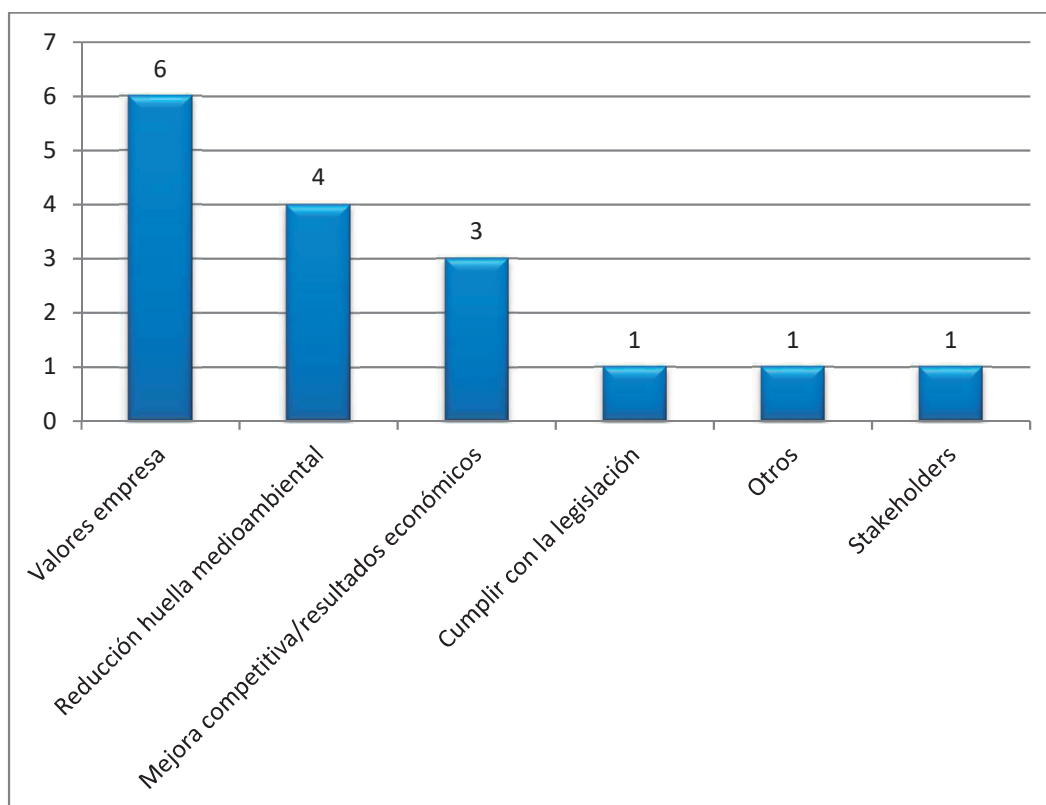


Fuente: Elaboración propia

Coca-Cola

Coca-Cola es la única de las empresas analizadas que aporta motivaciones de todos los criterios considerados.

Gráfico 5. 42: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Coca-Cola



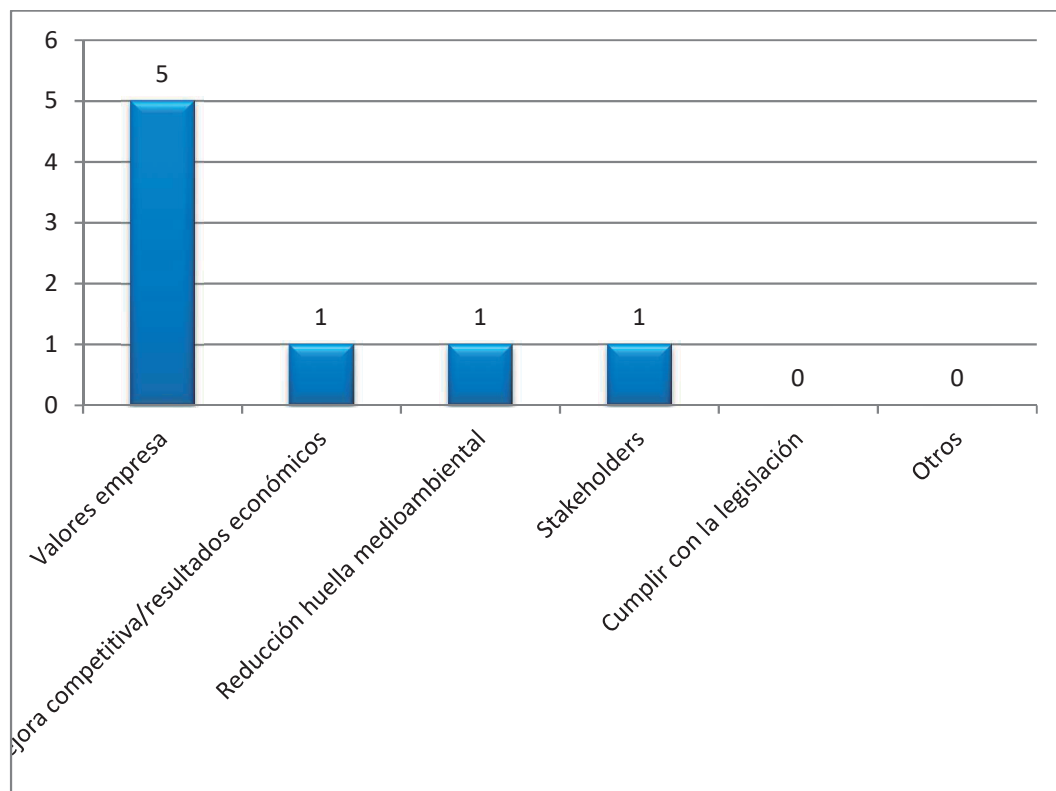
Fuente: Elaboración propia

Entre las razones con las que se opera hay un claro predominio de los valores de empresa que alcanzan más del 37% de las citas.

Nestlé

Como ocurre con la mayoría de las organizaciones las principales motivaciones de Nestlé están relacionadas con los valores de la empresa.

Gráfico 5. 43: Clasificación de las motivaciones de las estrategias de sostenibilidad en marketing en Nestlé



Fuente: Elaboración propia

También se han localizado sendas citas centradas en la mejora competitiva y los resultados económicos, la reducción de la huella medioambiental, y los *stakeholders*.

5.6.2 Motivaciones de las estrategias de sostenibilidad: comparativo entre empresas

La tabla refleja los porcentajes con los que aparece cada una de las motivaciones en las respectivas empresas, teniendo en cuenta el total de citas correspondiente a cada una de ellas.

Tabla 5. 16: Distribución porcentual de las distintas motivaciones para cada empresa

	Valores de empresa	Reducción huella medioambiental	Stakeholders	Cumplir con la legislación	Mejora competitiva / Resultados económicos	Otros
Unilever	22	7	19	0	45	7
Henkel	37	18	9	0	18	18
P&G	34	0	33	0	33	0
Danone Productos Lácteos Frescos	60	40	0	0	0	0
Danone Aguas	31	46	23	0	0	0
L'Oréal	100	0	0	0	0	0
Coca Cola	46	7	8	8	23	8
Nestlé	62	12	13	0	13	0

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de estos datos se puede afirmar que, en los casos estudiados, las motivaciones para realizar estrategias de sostenibilidad en marketing se concentran principalmente en los valores de la propia empresa, en el propósito de reducir la huella medioambiental y proteger el medio ambiente, y en lo que concierne a la mejora competitiva y los resultados económicos.

En tal sentido, cabe destacar que L'Oréal, que sólo hace referencia a la motivación en dos ocasiones, se refiere exclusivamente a los valores de empresa. La División de Productos Lácteos Frescos de Danone divide sus motivos entre el ya mencionado y la reducción de la huella medioambiental y protección del medio ambiente. La División de Aguas de esta compañía añade también la influencia de los *stakeholders*. El resto de las compañías muestran un reparto más regular entre los distintos factores, aunque se observa que el cumplimiento de la legislación es considerado como motivación únicamente por Unilever y por Coca-Cola. Probablemente este hecho se debe a que el cumplimiento con la legislación se concibe, más que como una motivación, como una obligación sobre la que no cabe elección.

En la siguiente tabla se refleja porcentualmente el impacto que cada factor de motivación tiene en los distintos casos estudiados:

Tabla 5. 17: Distribución porcentual de cada motivación entre las distintas empresas

	Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
Valores de empresa	19	13	3	10	13	7	19	16
Reducción huella medioambiental	14	14	0	15	43	0	7	7
Stakeholders	42	8	8	0	25	0	9	8
Cumplir con la legislación	0	0	0	0	0	0	100	0
Mejora competitiva / Resultados económicos	63	11	5	0	0	0	16	5
Otros	40	40	0	0	0	0	20	0

Fuente: Elaboración propia.

La primera de las variables contemplada muestra un reparto bastante uniforme. En la mayoría de las empresas se mueve entre valores que oscilan entre el 10 y el 19%. Este porcentaje se reduce en los casos de P&G, que supone sólo un 3% de las citas correspondientes a este grupo de motivación

y L'Oréal, a la que corresponde el 7%.

La reducción de la huella medioambiental y la protección del medio ambiente, también cuenta con una presencia considerable en casi todas las organizaciones, aunque la División de Aguas de Danone se distancia de las demás con un 43% de las menciones dedicadas a este factor. En el polo opuesto se encuentran P&G y L'Oréal, que no hacen ninguna alusión a la misma.

La influencia o presión de los *stakeholders* constituye un elemento de motivación importante especialmente en Unilever, que recoge el 42% de las citas y también para la División de Aguas de Danone, con un 25% de ellas. Al resto de las entidades les corresponde entre el 8 y el 9%, con la salvedad de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone y L'Oréal, que no hacen manifestación alguna respecto de este factor como razón para aplicar la sostenibilidad a su gestión.

El cumplimiento de la legislación es mencionado explícitamente como motivación sólo por Coca-Cola.

Unilever acapara la gran mayoría de las alusiones relativas a la mejora competitiva y a los resultados económicos como motivaciones con un 63% de las referencias que se hacen al mismo. Coca-Cola supone el 16% del total, seguida de Henkel con el 11%. Finalmente P&G y Nestlé representan un 5% cada una. Esta motivación no está presente en el resto de las empresas.

Bajo la denominación de “otros” se recogen diversas cuestiones que no se incluyen en las anteriores variables, tales como la reducción del gasto energético de los consumidores o la educación y cambio de hábitos entre los mismos. Unilever y Henkel son las dos empresas que más citan estas otras justificaciones para diseñar e implementar estrategias de sostenibilidad. También Coca-Cola las incluye entre sus declaraciones.

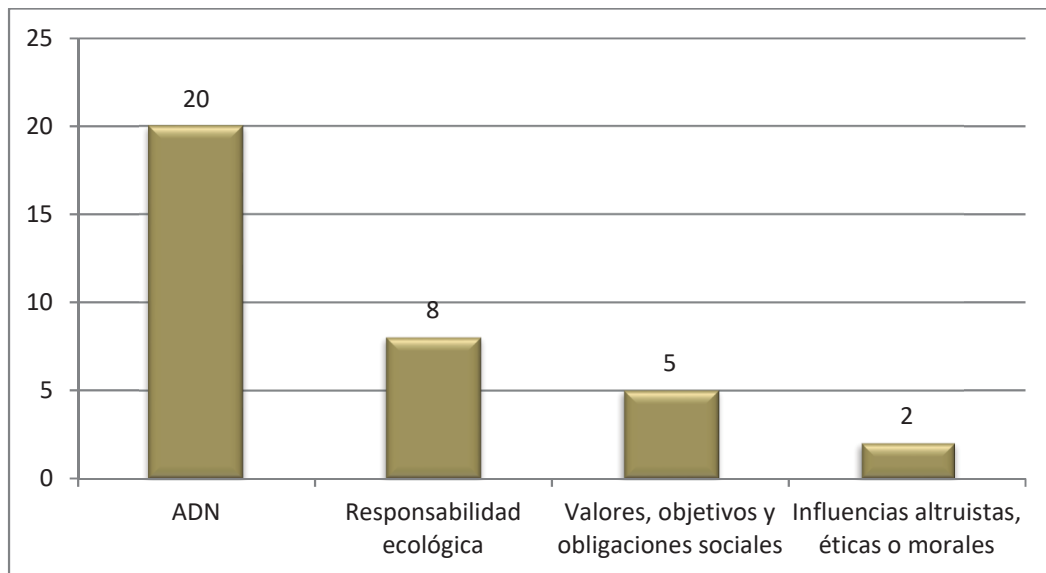
5.6.3 Análisis de cada una de las variables principales

5.6.3.1 Motivación: Valores de empresa

Conforme a lo establecido en el punto 2.4, esta variable se ha dividido en cuatro códigos diferentes: ADN; responsabilidad ecológica; valores, objetivos y obligaciones sociales; e influencias altruistas.

En el gráfico siguiente se muestra el número de citas de cada uno de los factores pertenecientes a esta variable.

Gráfico 5. 44: Codificación de las citas dentro de la motivación Valores de empresa

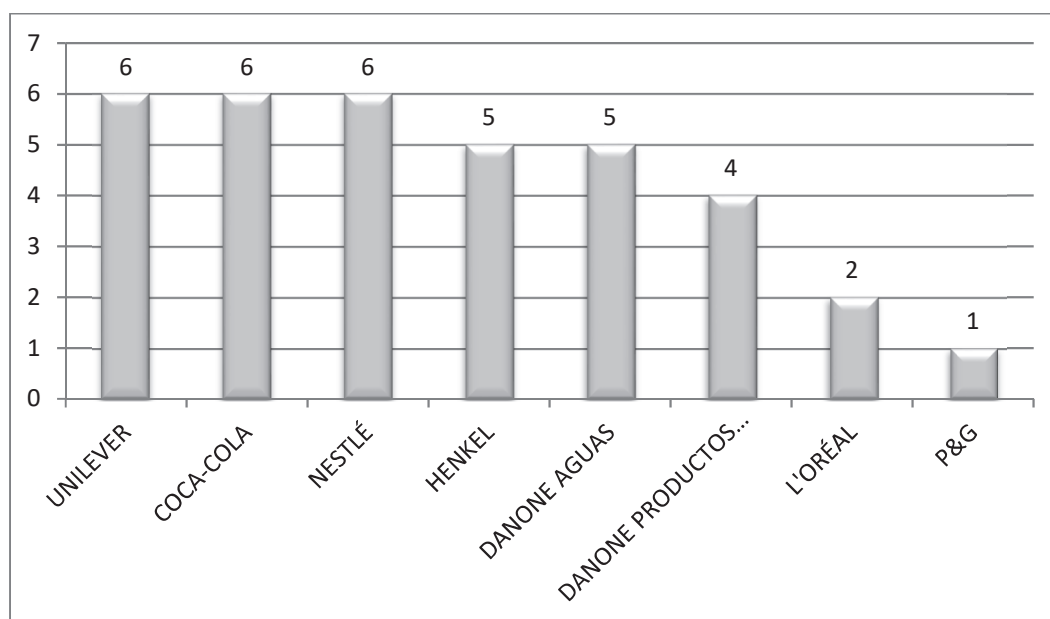


Fuente: Elaboración propia.

De las 35 citas registradas, el 57% corresponde al ADN de las empresas. La responsabilidad ecológica funciona como motor de la sostenibilidad en el 23% de los casos. Los valores, objetivos y obligaciones sociales se mencionan en cinco ocasiones y sólo hay dos alusiones a influencias altruistas, que corresponden a Coca-Cola y a la División de Aguas de Danone.

Si nos centramos en la distribución por empresas, vemos que esta variable tiene una presencia bastante uniforme en Unilever, Coca-Cola y Nestlé, las tres con seis citas, Henkel y la División de Aguas de Danone reúnen cinco citas y con una cita menos se sitúa la División de Productos Lácteos Frescos de Danone. Finalmente figuran L'Oréal, con dos citas, y P&G que atribuye el desarrollo sostenible de sus actividades a los valores de la empresa en sólo una ocasión.

Gráfico 5. 45: Distribución de las citas de la motivación Valores de empresa por empresa



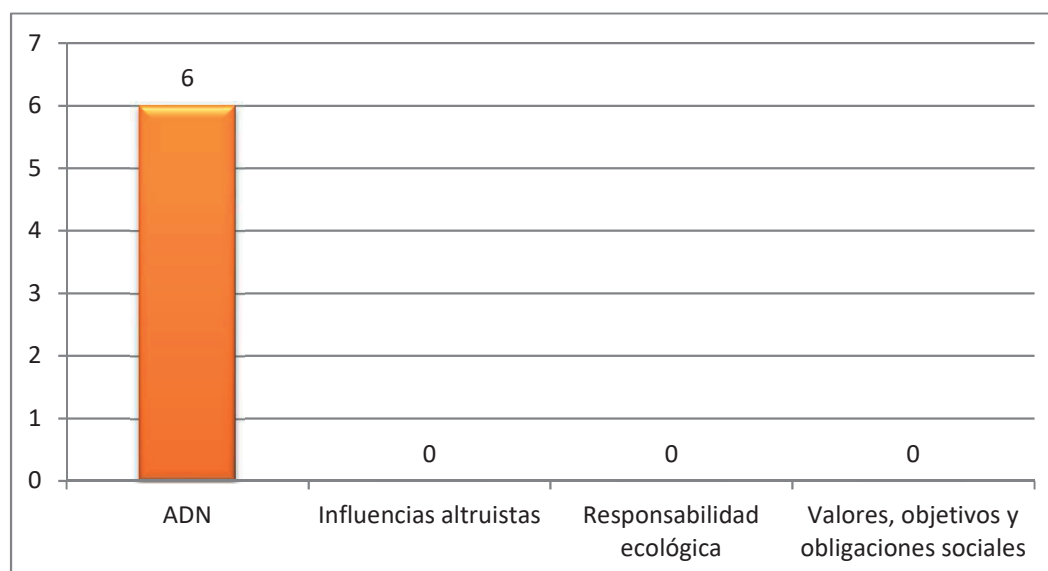
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente figuran L'Oréal, con dos citas, y P&G que atribuye el desarrollo sostenible de sus actividades a los valores de la empresa en sólo una ocasión.

Unilever

Unilever es, junto con Coca-Cola y Nestlé, una de las compañías que en más ocasiones menciona los valores de la empresa como justificación para sus estrategias de sostenibilidad.

Gráfico 5. 46: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Unilever



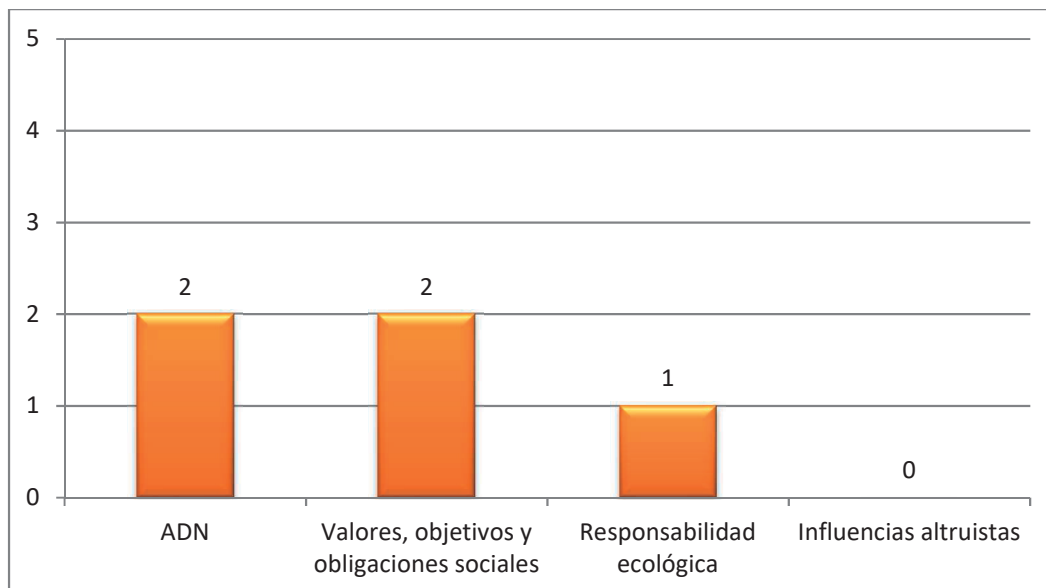
Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico, la totalidad de las referencias asociadas a esta variable se concentran en el ADN de la compañía, ya que afirman que es algo que forma parte de la misma, de su negocio: “apuesta por la sostenibilidad como el negocio de la compañía”; “No es una estrategia de marketing para la compañía sino que es una manera de entender la manera de hacer negocios”; “es parte del ADN y de la manera de entender... los negocios de la compañía”. Se contempla como parte integrante de todos los elementos y sujetos que forman parte de la organización y que garantizará la continuidad de la misma: “Unilever yo creo que intenta inculcarlo e intenta vivirlo no como algo que hace comunicación o que hace el departamento de RSC. Cualquier empleado, cualquier función tiene que aportar y tiene que vivir la sostenibilidad y tiene que entender que este negocio es sostenible y de aquí en 20 años este negocio seguirá vivo”.

Henkel

Las cinco citas de Henkel se encuentran más repartidas entre los distintos códigos.

Gráfico 5. 47: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Henkel



Fuente: Elaboración propia

En dos ocasiones se hace referencia al ADN y a la cultura corporativa: “Ser líder en sostenibilidad está fuertemente arraigado en nuestros valores. Mantener el equilibrio entre el éxito económico, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social es desde hace tiempo una parte fundamental de nuestra cultura corporativa”; “Todas las acciones de sostenibilidad forman parte digamos, y Henkel lo comunica de esta manera, forman parte de nuestro ADN”.

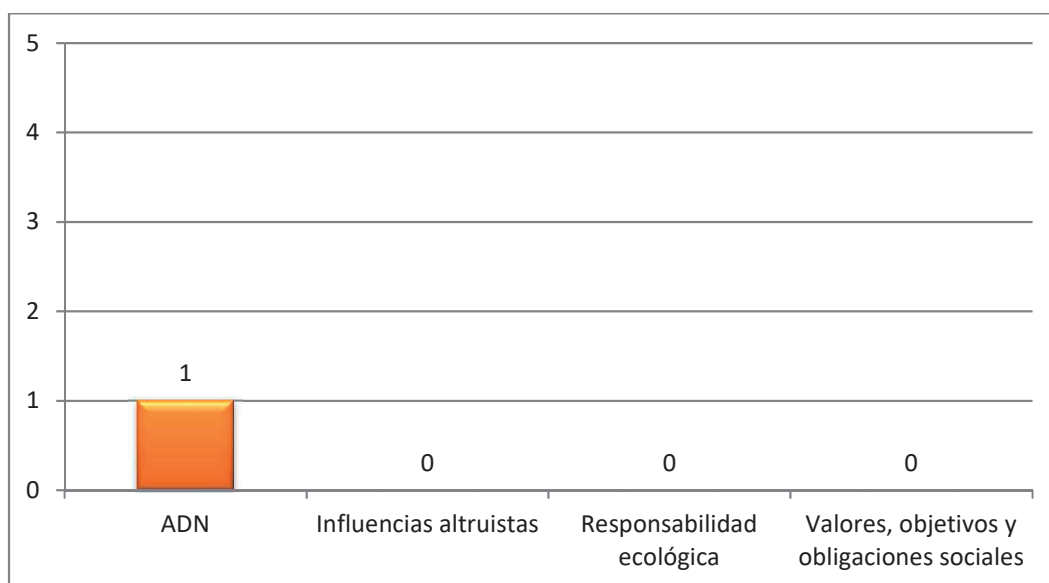
Dos son también las citas asociadas con los valores, objetivos y obligaciones sociales de la empresa, como se refleja en la primera cita del punto anterior y en la que figura a continuación: “Actuar como una compañía socialmente responsable es una de nuestras prioridades”.

Asimismo hay lugar para la responsabilidad ecológica como motivación de la sostenibilidad, lo que se aprecia también en la primera mención, ya aludida anteriormente.

Procter & Gamble

La única cita que encontramos de la compañía en este apartado afecta al ADN como motivación: “Forma parte de nuestra visión de negocio y del desarrollo de marcas”.

Gráfico 5. 48: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Procter & Gamble

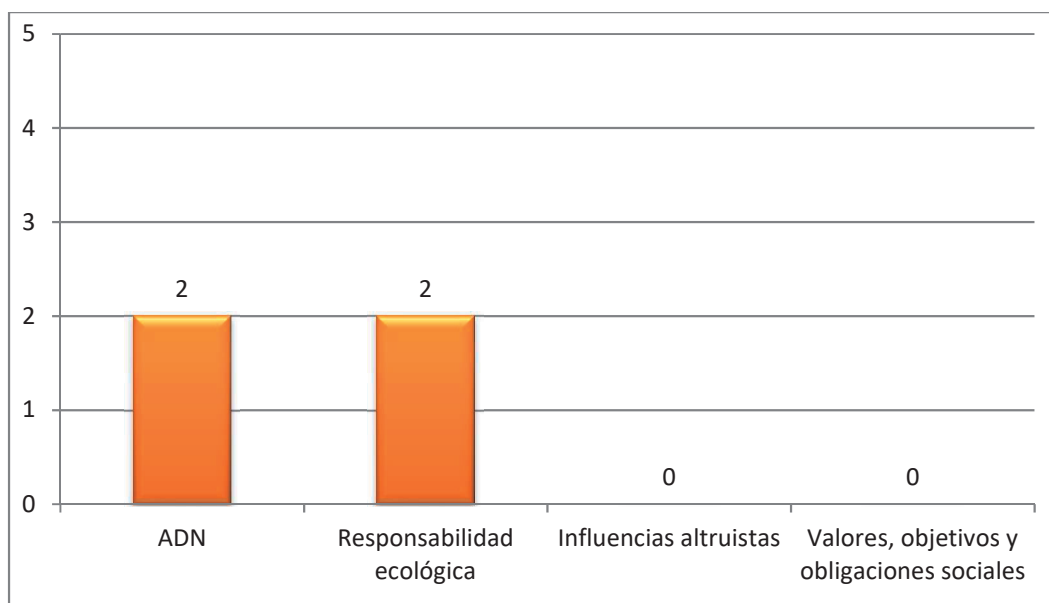


Fuente: Elaboración propia.

Danone: División de Productos Lácteos Frescos

Dentro de la variable valores de empresa, esta división de Danone atribuye la realización de estrategias sostenibles a dos de los códigos señalados en la literatura. El ADN y la responsabilidad ecológica se reparten las citas al 50%.

Gráfico 5. 49: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone



Fuente: Elaboración propia.

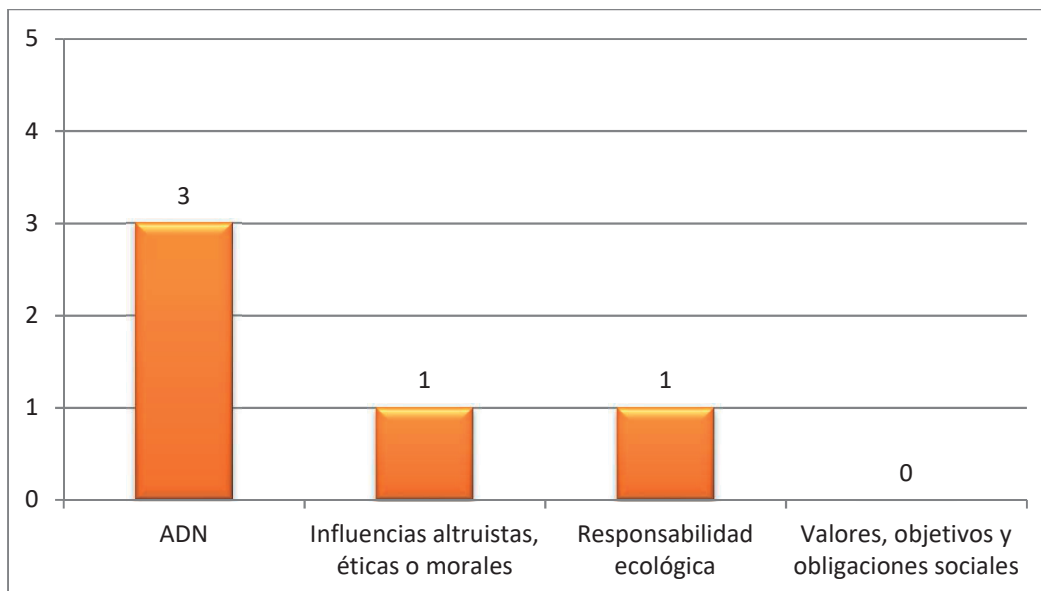
En cuanto al ADN, el representante de la empresa declara algo similar en dos ocasiones: “(...) lo hacemos porque forma parte de nosotros, de nuestros compromisos, de nuestra estrategia como grupo, y también, porque creemos que así es como se tienen que hacer las cosas”.

La responsabilidad ecológica queda recogida en la cita anterior y en la afirmación: “(...) en general estamos convencidos y creemos que es nuestra obligación, nuestro deber, no lo hacemos porque se pueda utilizar como elemento de marketing”.

Danone: División de Aguas

En esta división de Danone se mencionan los factores de ADN, influencias altruistas, éticas o morales, y responsabilidad económica.

Gráfico 5. 50: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en la División de Aguas de Danone



Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión el 60% de las motivaciones se atribuye al ADN, bien para referirse a la cooperación para conseguir un negocio sostenible: “Por suerte, la "co-creación" es parte del ADN de Danone. Nuestro historial de desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles junto con nuestros socios es amplio”; o también para demostrar que la sostenibilidad forma parte de sus valores: “Esto hace la marca pues mucho más comprometida, más cercana de sus valores, en el caso de Lanjarón”; “Lo hacemos más por valores de compañía, ¿sabes? ¿Vale? Por ética responsable”.

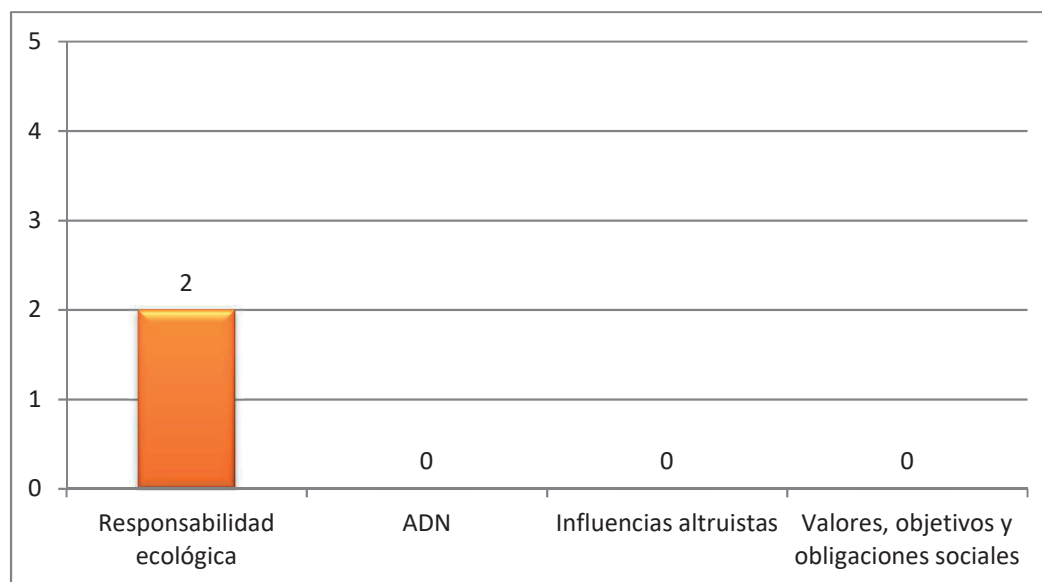
La última alusión mencionada se vincula también a las influencias altruistas, éticas o morales. El 20% restante se materializa en una cita relacionada con la responsabilidad ecológica de la compañía: “(...) porque la empresa tiene, primero, un compromiso en recurso de protegerlo para que llegue en las mejores condiciones, para que no se agote”.

L’Oréal

Ésta es la única de las empresas objeto de estudio que no menciona el ADN

como razón para desarrollar estrategias de sostenibilidad.

Gráfico 5. 51: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en L'Oréal



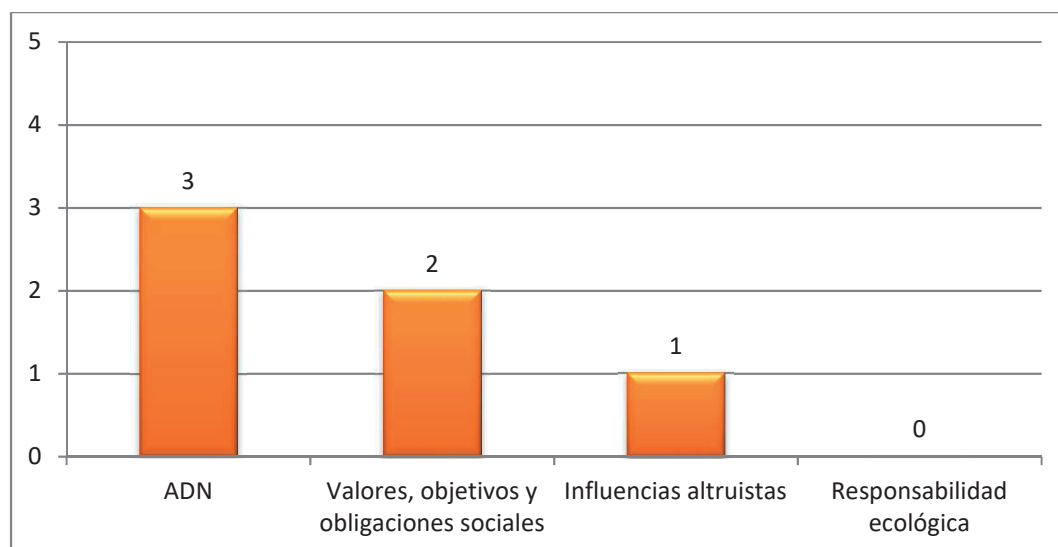
Fuente: Elaboración propia.

Las dos alusiones que aparecen sobre el tema se encuentran en la entrevista y se engloban dentro de la responsabilidad ecológica: “(...) tenemos nuestra labor de... por lo menos, tratar de... como sea, mantener la buena salud del medio ambiente”; “Entonces es inevitable que tenemos que contribuir al medio ambiente. Tenemos que cuidar el medio ambiente”.

Coca-Cola

Coca-Cola reúne un total de seis citas pertenecientes a la motivación designada como valores de empresa, que se desglosan en tres códigos.

Gráfico 5. 52: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Coca-Cola



Fuente: Elaboración propia.

El ADN es el código que aparece con más frecuencia, ya que la sostenibilidad es parte integrante de la firma a todos los niveles: “Garantizar un entorno saludable y sostenible forma parte de la cultura de la empresa y esta política se aplica en todos los niveles”; “(...) el desarrollo de Coca-Cola no se entiende sin la protección del medio ambiente y el objetivo de reducir su huella ecológica”; “Yo creo que esto... esto siempre ha estado latente en el espíritu”.

En dos ocasiones, durante la entrevista, se han identificado citas relativas a los valores, objetivos y obligaciones sociales de la firma: “(...) tienes la parte del compromiso, del negocio comprometido”; “(...) lo haces por decisión estratégica coño, porque al final, bueno, tú entiendes que esto es lo que debes de hacer porque al final esto está en relación con los valores de tus consumidores”.

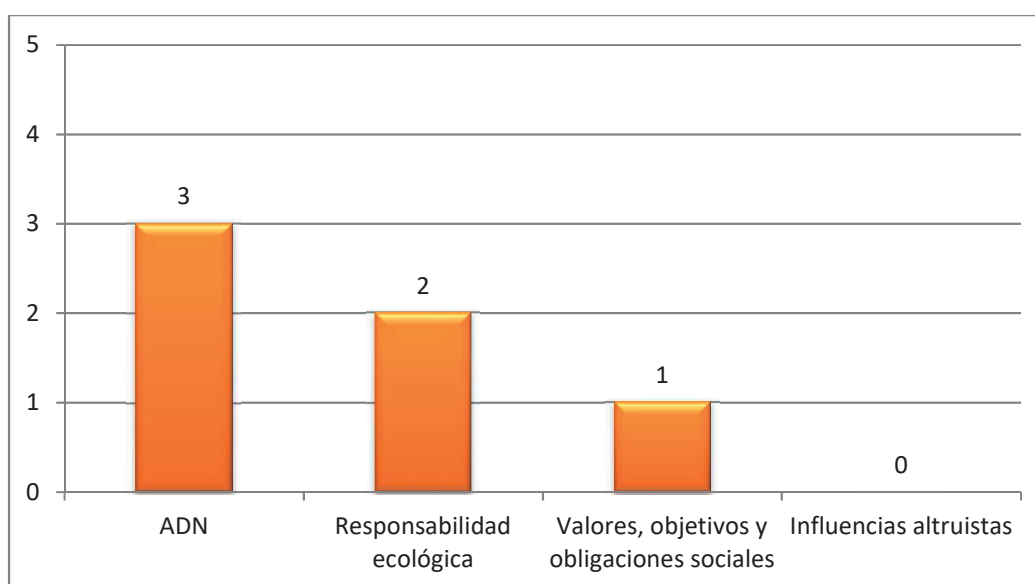
La empresa incluye la sostenibilidad en su gestión como una obligación, pero también hay una parte de motivación que es altruista: “Uno es porque no te queda más remedio y el otro es porque tú lo quieres hacer”.

No hay ninguna mención de la responsabilidad ecológica como justificación para el comportamiento sostenible.

Nestlé

Nestlé tiene una distribución similar a la de Coca-Cola.

Gráfico 5. 53: Clasificación de las citas de la motivación Valores de empresa en Nestlé



Fuente: Elaboración propia.

Pero a diferencia de la anterior organización, en Nestlé no se habla de influencias altruistas entre sus motivaciones y sí se dedica una cita a los valores, objetivos y obligaciones sociales de la firma.

En lo que concierne al ADN, al hablar de los factores clave para la sostenibilidad medioambiental, se hace referencia a ello: “El propio origen de la compañía”. Y aluden a esta cuestión de forma directa: “(...) forma parte de nuestro ADN y nuestros valores como empresa”; “Esta es nuestra razón de ser. Forma parte de los principios corporativos de Nestlé y es nuestra forma de hacer negocio”.

Respecto a la responsabilidad ecológica el representante de la compañía manifiesta: “(...) hacer las cosas bien hechas es muy importante para nosotros”; “Nosotros creemos que tenemos que hacer todo esto porque... bueno, porque es la forma correcta de plantear nuestro negocio y de que se beneficie no sólo Nestlé sino también todo el mundo”.

En la cita anterior puede apreciarse también la única mención a los valores, objetivos y obligaciones sociales.

Conclusión

En la tabla siguiente se refleja el reparto porcentual entre las distintas empresas, para cada uno de los factores que integran la variable “valores de empresa”.

Tabla 5. 18: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Valores de empresa entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
VALORES DE EMPRESA	Influencias altruistas, éticas o morales	0	0	0	0	50	0	50	0
	Responsabilidad ecológica	0	13	0	25	12	25	0	25
	ADN	30	10	5	10	15	0	15	15
	Valores, objetivos y obligaciones sociales	0	40	0	0	0	0	40	20

Fuente: Elaboración propia.

Lo primero que llama la atención es el hecho de que las influencias altruistas, éticas o morales son expuestas como motivación únicamente por Coca-Cola y por la División de Aguas de Danone. Este hecho contrasta con el ADN, que está presente en todas las empresas, con excepción de L'Oréal. La responsabilidad ecológica es la única motivación aducida por esta compañía,

en este punto. Además es una razón presente en casi todas las empresas.

Para acabar, los valores, objetivos y obligaciones sociales se mencionan por parte de Henkel, Coca-Cola y Nestlé.

A continuación se recogen los datos analizados en cada una de las empresas. La tabla muestra el reparto porcentual de las citas correspondientes a cada sociedad entre los distintos elementos que integran la variable valores de empresa.

Tabla 5. 19: Distribución porcentual de los distintos factores de la motivación Valores de empresa para cada empresa

	VALORES DE EMPRESA			
	Influencias altruistas, éticas o morales	Responsabilidad ecológica	ADN	Valores, objetivos y obligaciones sociales
Unilever	0	0	100	0
Henkel	0	20	40	40
P&G	0	0	100	0
Danone Productos Lácteos Frescos	0	50	50	0
Danone Aguas	20	20	60	0
L'Oréal	0	100	0	0
Coca Cola	17	0	50	33
Nestlé	0	17	50	33

Fuente: Elaboración propia.

Los datos demuestran que la mayor parte de citas identificadas sobre esta motivación, se concentra en el código ADN, que en muchos casos acapara el 100% de las menciones sobre esta cuestión. La única excepción se da en

L'Oréal, cuyas dos citas se relacionan con la responsabilidad ecológica.

La responsabilidad ecológica también es un factor que se menciona de forma importante, aunque sólo en cinco de las compañías estudiadas.

Los valores, objetivos y obligaciones sociales están presentes sólo en Henkel, Coca-Cola y Nestlé.

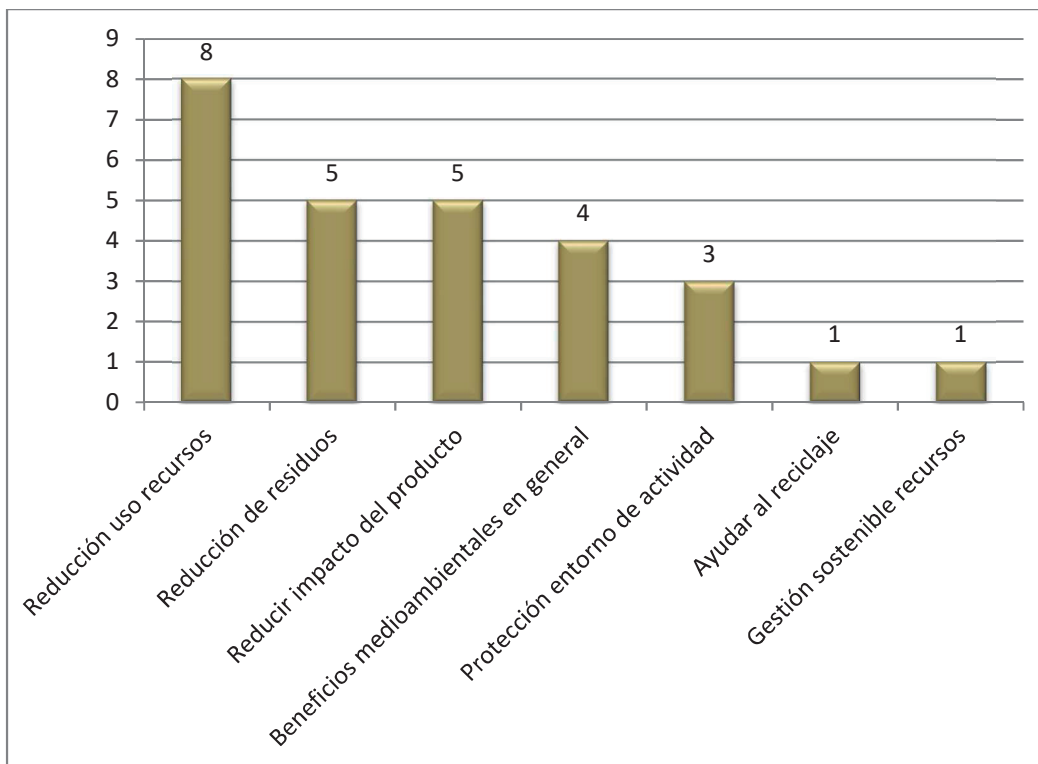
Finalmente, las influencias altruistas, éticas o morales constituyen el elemento menos mencionado. Aparece únicamente en Coca-Cola y en la División de Aguas de Danone con una sola mención en cada una de ellas.

5.6.3.2 Motivación: Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente

Siguiendo con los factores de motivación considerados por los distintos autores, esta variable se ha dividido en los siguientes elementos: beneficios medioambientales en general, reducción de residuos, incrementar el reciclaje, garantizar la gestión sostenible de los recursos (de los bosques y devolver el agua a la naturaleza), reducir el uso de recursos (principalmente el agua), ayudar al reciclaje, reducción del impacto del producto (principalmente los efectos de los gases invernadero) y protección del entorno donde realizan su actividad.

El Gráfico 5.54 muestra el número de citas que corresponde a cada uno de los factores considerados en esta variable.

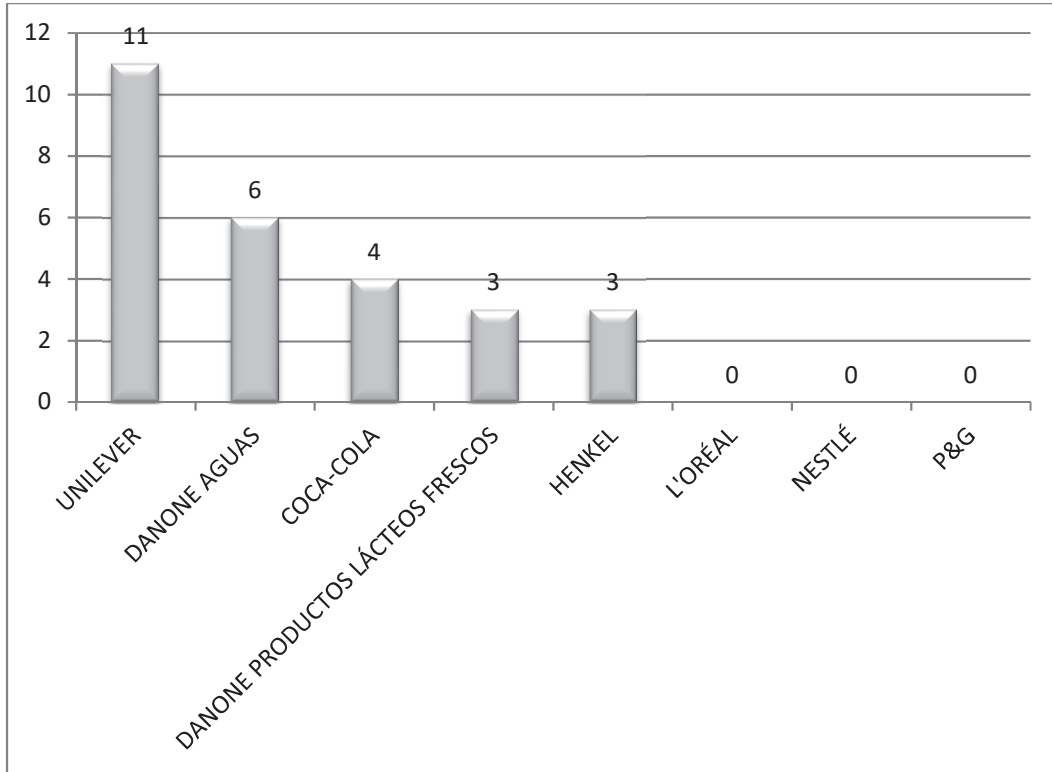
Gráfico 5. 54: Codificación de las citas dentro de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente



Fuente: Elaboración propia.

Bajo esta motivación se reúnen veintisiete citas, de las que casi el 30% corresponde a la intención de reducir el uso de recursos. La reducción de residuos y del impacto del producto son motivaciones que las empresas aducen en más del 18% de las ocasiones referidas a esta variable, respectivamente. Los beneficios medioambientales en general se mencionan en cuatro ocasiones. Tres citas corresponden a la protección del entorno en que las compañías desarrollan su actividad. Finalmente, ayudar al reciclaje y la gestión sostenible de los recursos están presentes en una sola ocasión. Atendiendo a la distribución por empresas se obtienen los datos que refleja el siguiente gráfico:

Gráfico 5. 55: Distribución de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente por empresa



Fuente: Elaboración propia.

Unilever es la firma que más recurre a esta variable como motivación para llevar a cabo acciones de sostenibilidad, con casi el 41% de las citas asociadas a la misma. La División de Aguas de Danone le sigue con el 22%. Con el 15% se encuentra Coca-Cola. La División de Productos Lácteos Frescos de Danone y Henkel coinciden con tres citas, que representan el 11%. En la documentación de L'Oréal, Nestlé y P&G no aparece ninguna referencia a este motivo.

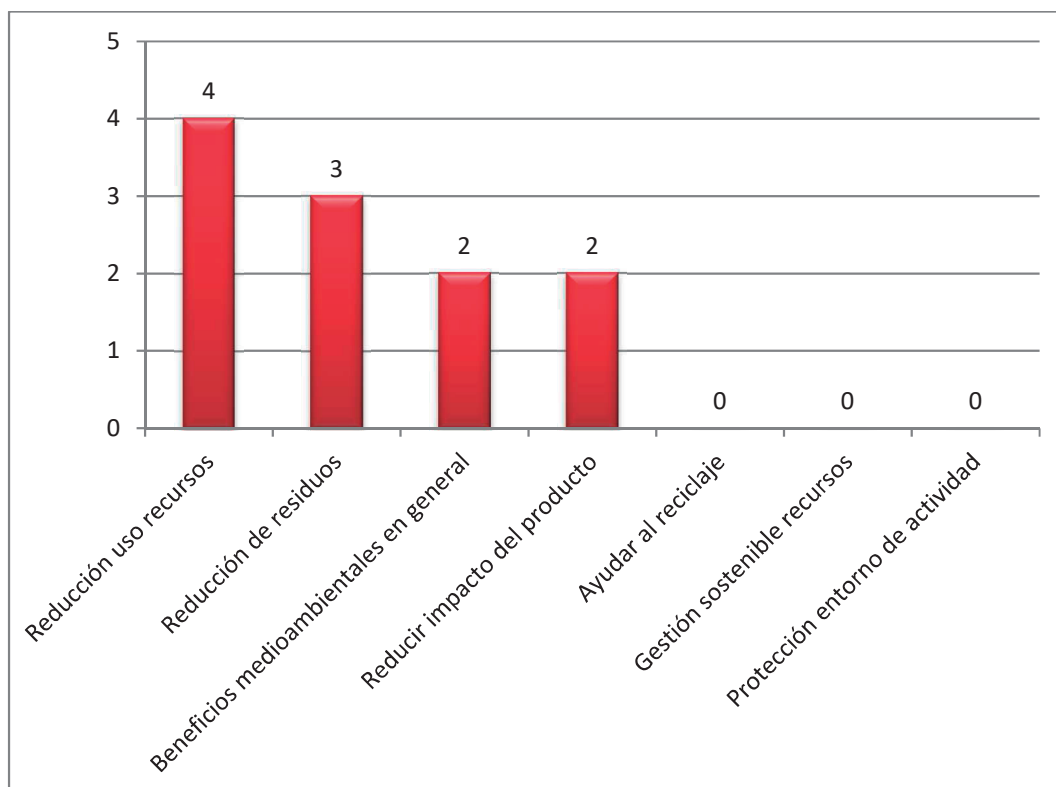
A continuación se revisa la incidencia de los distintos factores recogidos en esta variable para los casos estudiados.

Unilever

Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, Unilever es la firma que

mayor número de citas dedica a esta motivación. El total de las once menciones localizadas se distribuye entre los distintos códigos como muestra el Gráfico 5.56.

Gráfico 5. 56: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en Unilever



Fuente: Elaboración propia.

El 36% se concentra en el intento de reducir el uso de los recursos por parte de la multinacional, bien por deseo de los consumidores: “Los consumidores de todo el mundo quieren asegurarse de que los productos que compran están suministrados de forma ética y protegen los recursos naturales de la tierra”. O también porque es necesario para la preservación del planeta: “Reconocemos que para vivir dentro de los límites naturales del planeta, tendremos que desvincular el crecimiento de un impacto ambiental proporcional a éste. Esto empieza con nuestras operaciones: reduciremos de forma significativa los gases de efecto invernadero y los residuos, así como reducir el uso del agua”. Efectivamente, el agua constituye una de sus

preocupaciones principales: “Agua: porque se necesitan grandes cantidades en la cadena de suministro agrícola y porque es necesaria para usar casi todos nuestros productos”; “En materia de medio ambiente nos centraremos en los gases de efecto invernadero, el agua, los residuos y la agricultura sostenible”.

Con tres citas, que representan aproximadamente el 27% del total de la variable, hace referencia a la reducción de los residuos: “En materia de medio ambiente nos centraremos en los gases de efecto invernadero, el agua, los residuos y la agricultura sostenible”; “Residuos: porque compramos dos millones de toneladas de embalaje cada año”. Otra de las citas ya se ha consignado en el punto anterior.

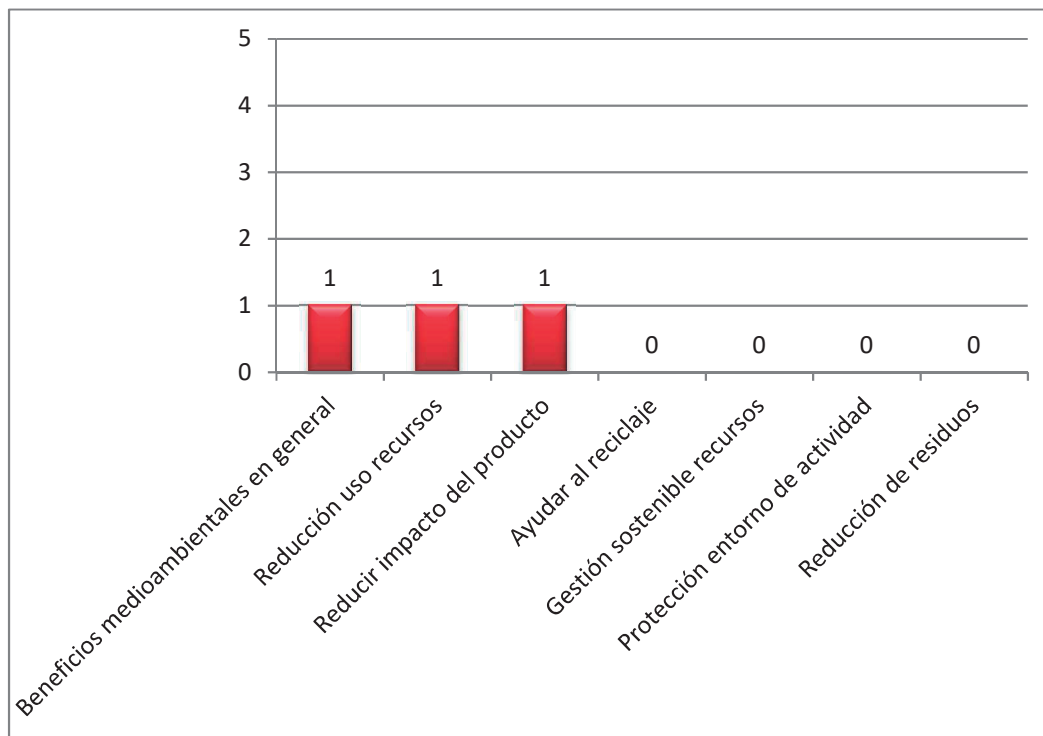
El beneficio medioambiental en general y el deseo de reducir el impacto del producto coinciden con dos citas cada una, es decir, alrededor del 18%. En cuanto al primer elemento, se han identificado dos citas, una de ellas ya señalada anteriormente, y la que sigue: “Hay que desarrollar nuevas formas de emprender el negocio que hagan aumentar los beneficios de las actividades de Unilever en la sociedad, a la vez que se reduzca el impacto ambiental”.

Respecto del impacto del producto, a la cita ya mencionada en ocasiones anteriores, se añade una segunda: “Los gases de efecto invernadero: (...) porque muchos de nuestros productos – el jabón, el champú, el detergente para la ropa – se aplican con agua caliente, lo que les convierte en productos de gran consumo energético”.

Henkel

Son muy pocas las citas que la compañía dedica a esta justificación. Sólo tres de los códigos son mencionados en la documentación y con sólo una cita en cada uno de ellos.

Gráfico 5. 57: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en Henkel



Fuente: Elaboración propia.

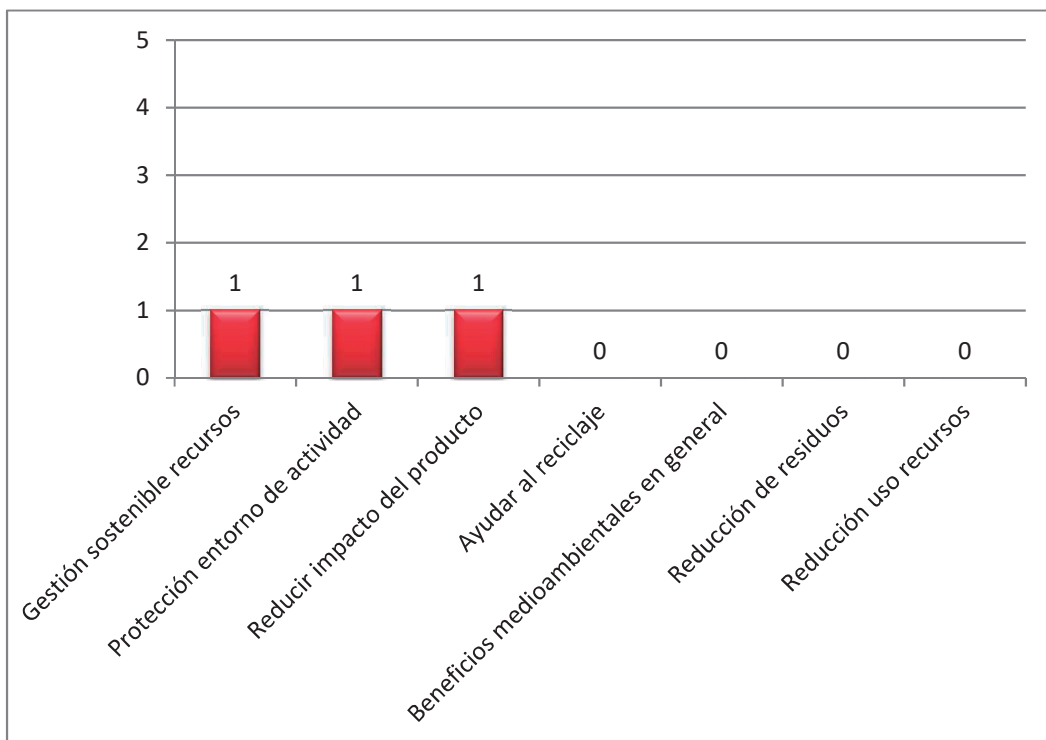
Como parte de los propósitos perseguidos en su política medioambiental, pretenden reducir su huella, con lo que lograrían un beneficio medioambiental en general: “Queremos crear más valor para nuestros clientes, consumidores, comunidades donde operamos y para la propia compañía, al mismo tiempo que reducimos nuestra huella medioambiental”.

La reducción de recursos y del impacto del producto comparten una misma cita en la que la firma manifiesta: “Todas estas iniciativas aportan una disminución del impacto del producto en temas de consumos, consumo no sólo de recursos propios sino como te decía antes de consumos energéticos, que puedas lavar a menos temperatura”.

Danone: División de Productos Lácteos Frescos

Al igual que en el anterior caso, en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone se mencionan justificaciones relacionadas con tres de los códigos definidos para la variable.

Gráfico 5. 58: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone



Fuente: Elaboración propia.

Los tres factores están presentes en una única cita cada uno de ellos.

La gestión sostenible de los recursos como motivación se dirige hacia el cuidado de los recursos hídricos: “Nuestro objetivo es gestionar los riesgos que afectan a la calidad y la cantidad de agua disponible en las áreas de captación y devolver las aguas residuales limpias a los ecosistemas naturales”.

El cuidado del entorno en el que realizan su actividad también es una cuestión

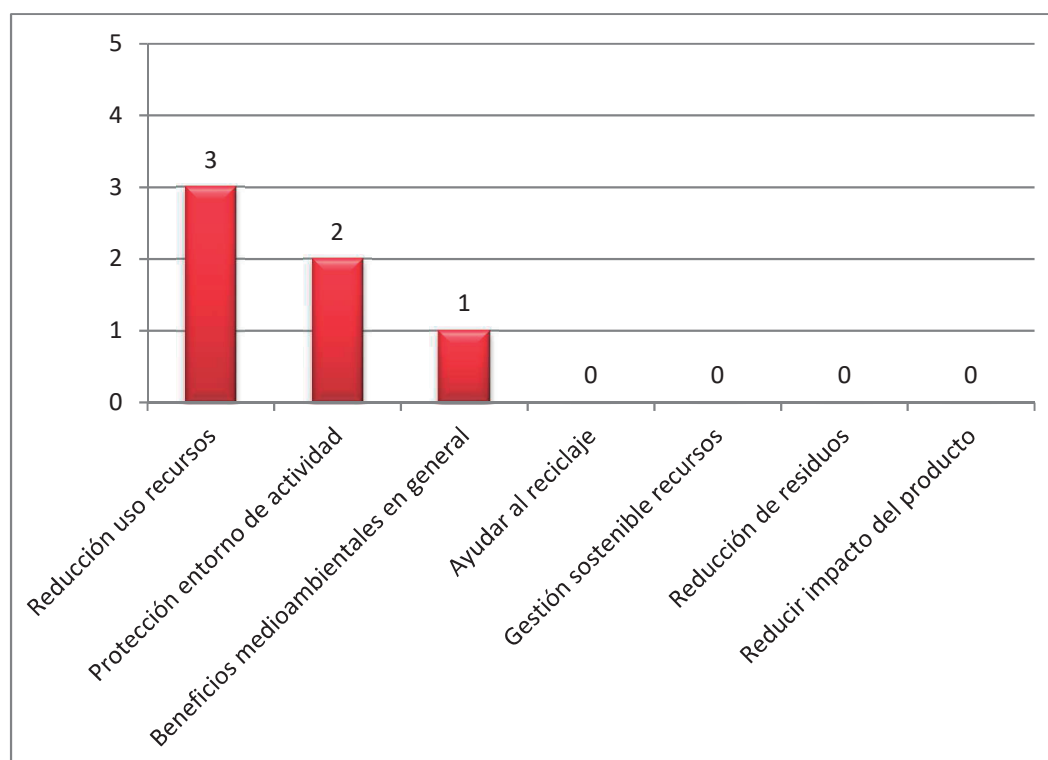
que lleva a esta división de Danone a gestionar su actividad de forma sostenible, y esto es algo que se aprecia en la cita anterior.

A través de la reducción del impacto del producto pretenden contribuir a evitar el cambio climático: “Nos interesa y nos sentimos responsables de contribuir a la lucha contra el cambio climático, ayudando a conseguir una economía libre de emisiones de carbono”.

Danone: División de Aguas

La División de Aguas de Danone también justifica su actividad sostenible con tres de los códigos que encontramos en la motivación designada como “reducción de la huella medioambiental y protección del medio ambiente”, aunque a diferencia de las dos anteriores, dedica mayor cantidad de citas a esta variable.

Gráfico 5. 59: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en la División de Aguas de Danone



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la reducción del uso de recursos es la justificación más mencionada, con el 50% de las citas. En los tres casos se ocupa de la preservación del agua, para lo que la compañía ha desarrollado una gran capacidad y cuenta con la colaboración de sus socios: “Como una de las mayores empresas de agua embotellada del mundo, Danone quiere formar parte de la solución a los principales retos en materia de agua”; “La «justicia hídrica» es un bien que hay que proteger y preservar, y con la ayuda de muchos de nuestros socios locales y globales, hemos desarrollado una capacidad sin igual para hacerlo”; “porque la empresa tiene, primero, un compromiso en recurso de protegerlo para que llegue en las mejores condiciones, para que no se agote”.

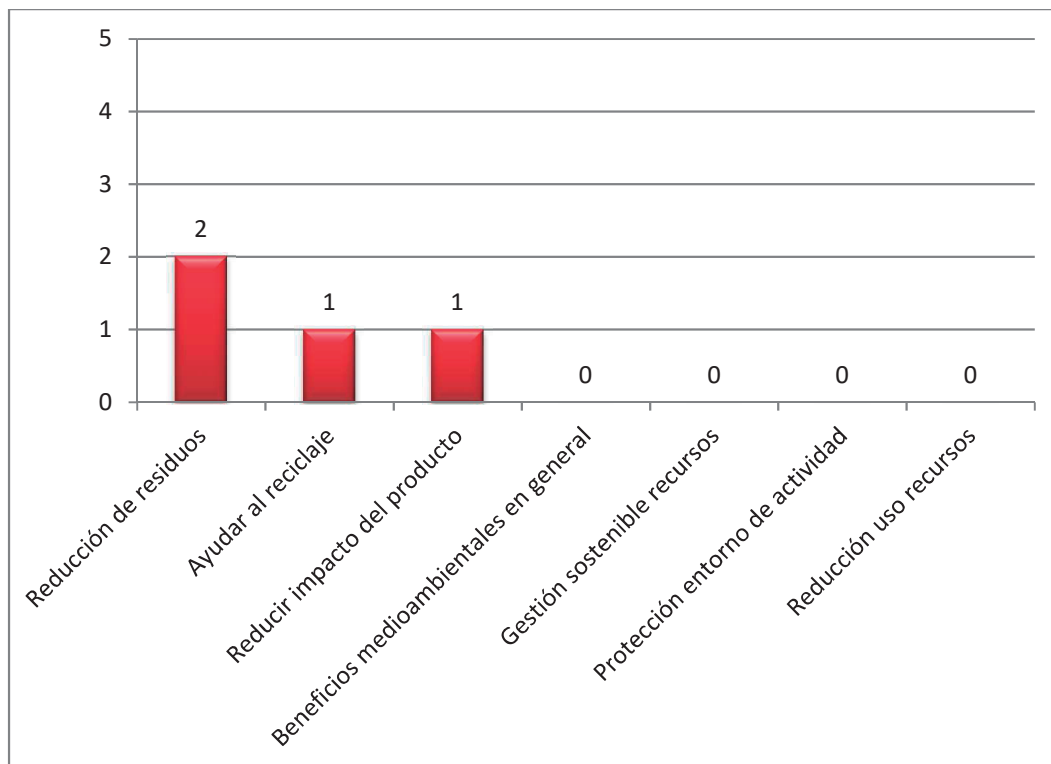
La protección del entorno donde la empresa realiza su actividad es la justificación que ofrece la empresa en dos de las citas: “(...) objetivo contribuir a la protección del entorno de los territorios donde realiza su actividad”; “La compañía también es la impulsora de la Fundación Lanjarón, una entidad impulsada por Aguas Font Vella Lanjaron, formada también por el Ayuntamiento de Lanjarón y la Comunidad de Regantes, con el objetivo de velar por la preservación de los recursos hídricos, el desarrollo sostenible y el desarrollo socioeconómico del municipio de Lanjarón”.

Por último se ha localizado una cita sobre los beneficios medioambientales en general: “En Aguas Font Vella y Lanjarón creemos que la naturaleza es una fuente de salud, por eso tenemos la responsabilidad de devolverle aquello que nos da cuidándola y protegiéndola”.

Coca-Cola

Las cuatro citas de Coca-Cola se distribuyen entre la reducción de residuos, la ayuda al reciclaje y la disminución del impacto del producto.

Gráfico 5. 60: Clasificación de las citas de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente en Coca-Cola



Fuente: Elaboración propia.

Con dos menciones, la reducción de residuos supone el 50% de la motivación atribuible a esta variable. En ambas ocasiones se refiere a esta cuestión, casi con idénticas palabras, asociándola al peso de los envases: “Coca-Cola trabaja cada año para conseguir envases cada vez más ligeros que ayuden a la reducción de residuos”.

Es la única de las empresas para la que la ayuda al reciclaje es una razón para la realización de estrategias sostenibles: “Además, Coca-Cola no utiliza mezclas de diferentes plásticos ni multicapas, ni tampoco emplea colores oscuros ni botellas opacas. Estas medidas contribuyen a facilitar el reciclaje, de modo que cualquier botella puede ser procesada fácilmente en una planta de tratamiento de PET en España”.

Finalmente, la reducción del impacto del producto es la justificación de una de las citas: “(...) el desarrollo de Coca-Cola no se entiende sin la protección

del medio ambiente y el objetivo de reducir su huella ecológica”.

Conclusión

La siguiente tabla muestra la distribución en porcentaje de cada uno de los códigos que constituyen la motivación etiquetada como reducción de la huella medioambiental y protección del medio ambiente.

Tabla 5. 20: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Reducción de la huella medioambiental / Protección del medio ambiente entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
REDUCCIÓN HUELLA MEDIOAMBIENTAL/ PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Beneficios medioambientales en general	50	25	0	0	25	0	0	0
	Reducción de residuos	60	0	0	0	0	0	40	0
	Garantizar la gestión sostenible de los recursos	0	0	0	100	0	0	0	0
	Reducir uso recursos	50	13	0	0	37	0	0	0
	Ayudar al reciclaje	0	0	0	0	0	0	100	0
	Reducción impacto producto	40	20	0	20	0	0	20	0
	Protección entorno donde realizan su actividad	0	0	0	67	33	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse el reparto de citas es muy desigual, lo que demuestra que las motivaciones de las empresas para aplicar la sostenibilidad en su gestión son muy variadas. En algunas de ellas, como garantizar la gestión sostenible de los recursos o la ayuda al reciclaje, se ha identificado una sola cita. Aunque el factor mencionado en más ocasiones es la reducción del uso

de recursos, con ocho referencias, de las cuales cuatro corresponden a Unilever, tres a Danone Aguas y una a Henkel, la motivación presente en mayor número de organizaciones es la reducción del impacto del producto, que se ha identificado en Unilever, en Henkel, en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone y en Coca-Cola.

A continuación se recogen los datos analizados en cada una de las empresas. La tabla muestra el reparto porcentual de las citas correspondientes a cada organización entre los distintos elementos que integran esta variable.

Tabla 5. 21: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación Reducción huella medioambiental / Protección del medio ambiente para cada empresa

REDUCCIÓN HUELLA MEDIOAMBIENTAL / PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE							
	Beneficios medioambientales en general	Reducción de residuos	Garantizar la gestión sostenible de los recursos	Reducir el uso de recursos	Ayudar al reciclaje	Reducción del impacto del producto	Protección entorno donde realizan su actividad
Unilever	18	27	0	37	0	18	0
Henkel	33	0	0	33	0	33	0
P&G	0	0	0	0	0	0	0
Danone Productos Lácteos Frescos	0	0	33	0	0	33	33
Danone Aguas	17	0	0	50	0	0	33
L'Oréal	0	0	0	0	0	0	0
Coca Cola	0	50	0	0	25	25	0
Nestlé	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Como se ha visto anteriormente, Unilever es la empresa que mayor variedad

factores menciona como justificación de sus actividades en sostenibilidad, en lo que a reducción de la huella medioambiental y protección del medio ambiente se refiere, centrándose especialmente en la reducción del uso de recursos, aunque también cita en varias ocasiones la disminución de los residuos.

Henkel dedica sus tres citas a los beneficios medioambientales, la reducción del uso de recursos y la del impacto del producto.

Tres son también los elementos entre los que la División de Productos Frescos de Danone divide uniformemente sus referencias: garantizar la gestión sostenible de los recursos, la reducción impacto producto y la protección del entorno donde realizan su actividad.

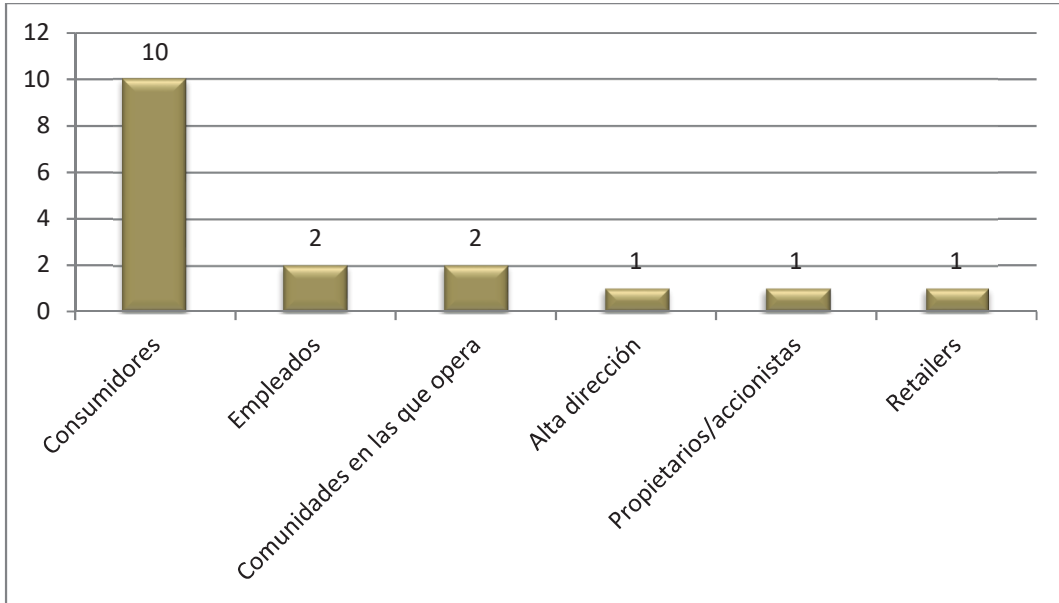
La mitad de las citas de la División de Aguas de Danone se centra en la reducción del uso de recursos, aunque también hace alusión a la protección del entorno donde realizan su actividad y, en menor medida, a los beneficios medioambientales en general.

Para acabar, el 50% de las citas de Coca-Cola están relacionadas con la reducción de residuos. La ayuda al reciclaje y la reducción del impacto del producto suponen un 25% cada una.

5.6.3.3 Motivación: *Stakeholders*

A los grupos de *stakeholders* detallados en la bibliografía se han añadido los empleados y las comunidades en las que las multinacionales operan, por aparecer en algunas de las entrevistas realizadas a los directivos.

Gráfico 5. 61: Codificación de las citas dentro de la motivación
Stakeholders

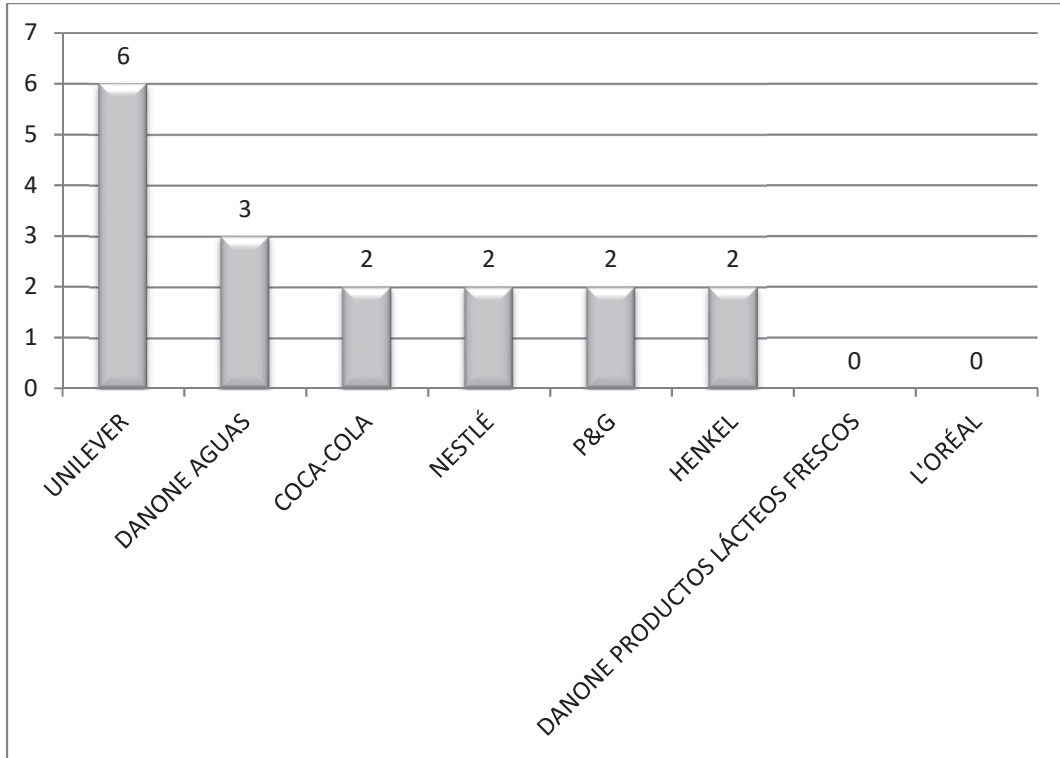


Fuente: Elaboración propia.

De las 17 citas seleccionadas el 59% se refiere a los consumidores; a los empleados, y a las comunidades en las que opera, con dos menciones, les corresponde cerca del 12% a cada una, y el resto de factores aparecen asociados a una cita cada uno.

El siguiente gráfico muestra la distribución de esta motivación por compañía.

Gráfico 5. 62: Distribución de las citas de la motivación *Stakeholders* por empresa



Fuente: Elaboración propia.

Como ya sucede con otras variables, Unilever es la compañía que menciona en mayor número de ocasiones a los *stakeholders* como motivación para desarrollar estrategias sostenibles, con algo más del 35% de las citas. La División de Aguas de Danone, con tres alusiones menos al respecto, supone casi el 18% del total. Coca-Cola, Nestlé, P&G y Henkel representan cerca del 12% cada una.

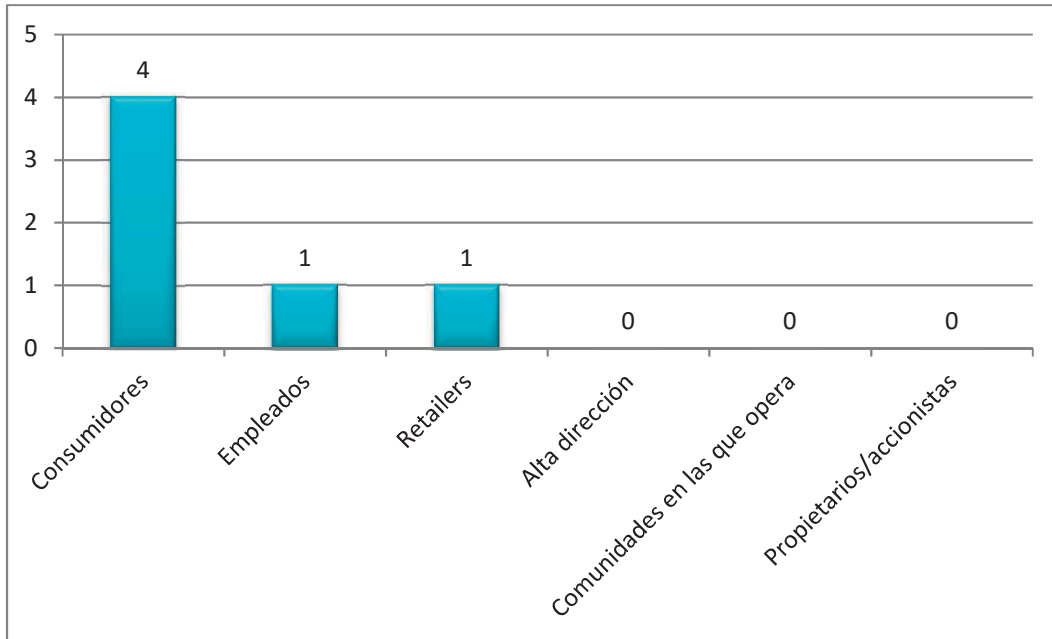
Seguidamente se realiza un análisis detallado de la distribución de esta motivación entre las diferentes organizaciones estudiadas.

Unilever

La firma se refiere en seis ocasiones a los *stakeholders* como justificación para sus acciones en sostenibilidad. El Gráfico 5.63 muestra el reparto de las

mismas entre los distintos códigos.

Gráfico 5. 63: Clasificación de las citas de la motivación *Stakeholders* en Unilever



Fuente: Elaboración propia.

La influencia en el desarrollo de sus actividades sostenibles se concentra en los consumidores, aproximadamente con el 67% de las citas, aunque en varias ocasiones se menciona junto con otros códigos englobados también en esta variable: “Situación la sostenibilidad en el corazón del modelo de la compañía fortalece nuestras relaciones con las partes interesadas y nos ayuda a tener éxito como compañía. Nos ayuda a mantener nuestro valor y relevancia para los consumidores, al mismo tiempo que inspiramos a los empleados actuales y futuros de Unilever”; “Y afecta a todo, no solo afecta a cómo lo ve el consumidor, afecta también a cómo trabajan los proveedores, afecta también a cómo trabajas internamente con los trabajadores”. El que la sostenibilidad resulte importante para los consumidores, la convierte también en algo reseñable para la empresa: “La sostenibilidad es relevante para los consumidores. Esto apoya nuestro planteamiento de que la sostenibilidad representa una oportunidad de crecimiento para la empresa”. Y en esa línea se mueve el director de la misma: “Paul Polman tiene la visión de que el

negocio que no trabaje de una manera sostenible no seguirá en el mercado. Entonces no es un diferenciador, un plus para conseguir... una decisión de compra de un consumidor, sino que considera que quien no sea sostenible desaparecerá del mercado porque el consumidor le penalizará”.

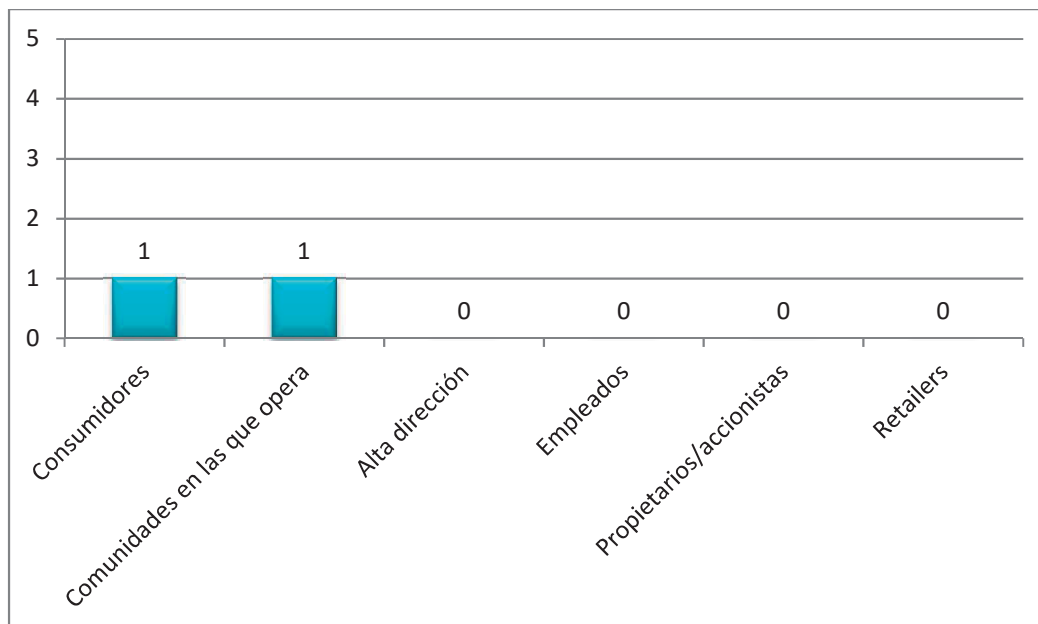
Los empleados también tienen su lugar en esta cuestión, tal como se ha visto en una de las menciones anteriores.

Finalmente, la sostenibilidad de la compañía supone una ayuda para que sus clientes también la implementen: “Muchos minoristas tienen sus propios objetivos de sostenibilidad y necesitan el apoyo de proveedores como Unilever para conseguirlos”.

Henkel

Sólo en una ocasión la compañía alude a los *stakeholders* para justificar sus estrategias sostenibles. La única cita identificada hace referencia a los consumidores y también a las comunidades en las que opera: “Queremos crear más valor para nuestros clientes, consumidores, comunidades donde operamos y para la propia compañía, al mismo tiempo que reducimos nuestra huella medioambiental”.

Gráfico 5. 64: Clasificación de las citas de la motivación *Stakeholders* en Henkel

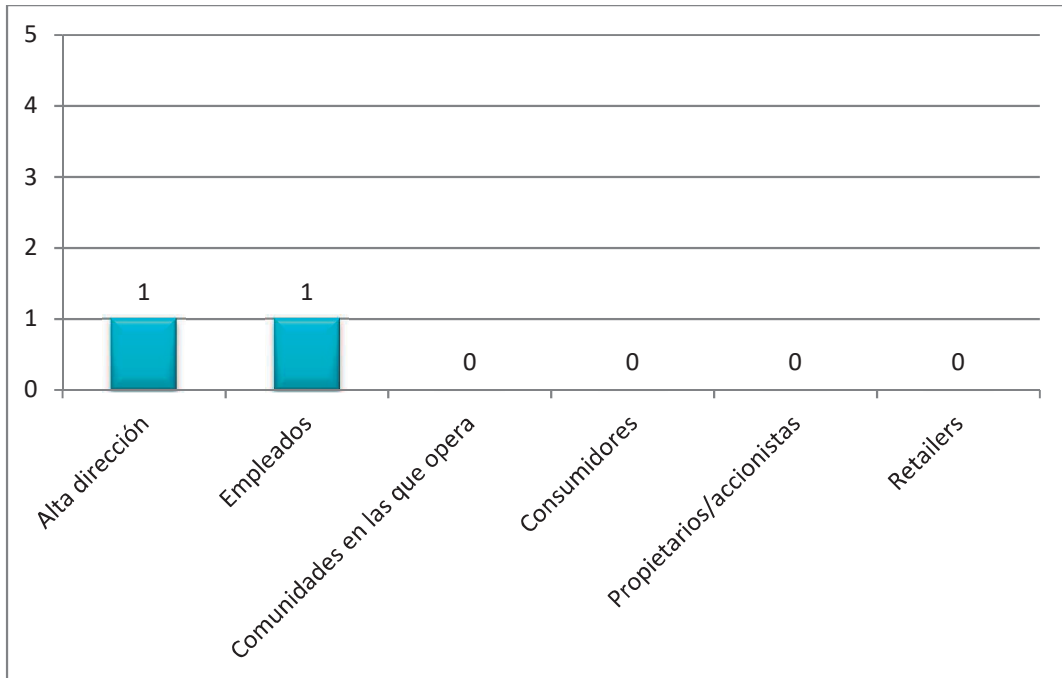


Fuente: Elaboración propia.

Procter & Gamble

P&G dedica, como en el caso anterior, una sola cita a esta variable, si bien aparece adjudicada a dos códigos diferentes, la alta dirección y los empleados: “en general, el top management está bastante implicado en estos temas, aunque hay personas concretas en puestos determinados, claves, que son los que realmente empujan para ello”.

Gráfico 5. 65: Clasificación de las citas de la motivación *Stakeholders* en Procter & Gamble

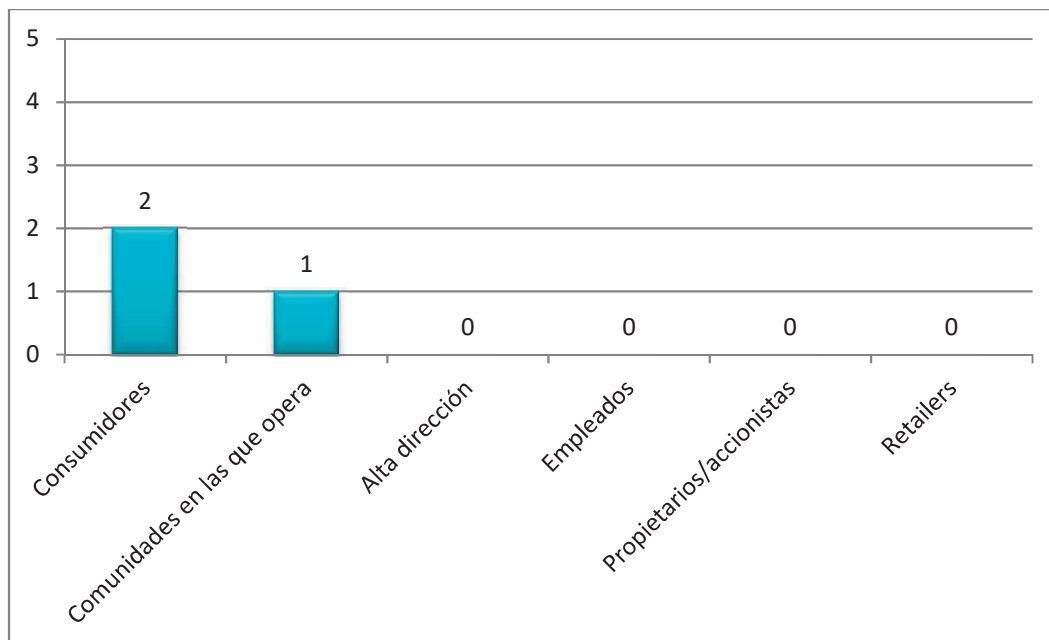


Fuente: Elaboración propia

Danone: División de Aguas

Tres han sido las citas codificadas dentro de esta variable para la División de Aguas de Danone.

Gráfico 5. 66: Clasificación de las citas de la motivación *Stakeholders* en la División de Aguas de Danone



Fuente: Elaboración propia

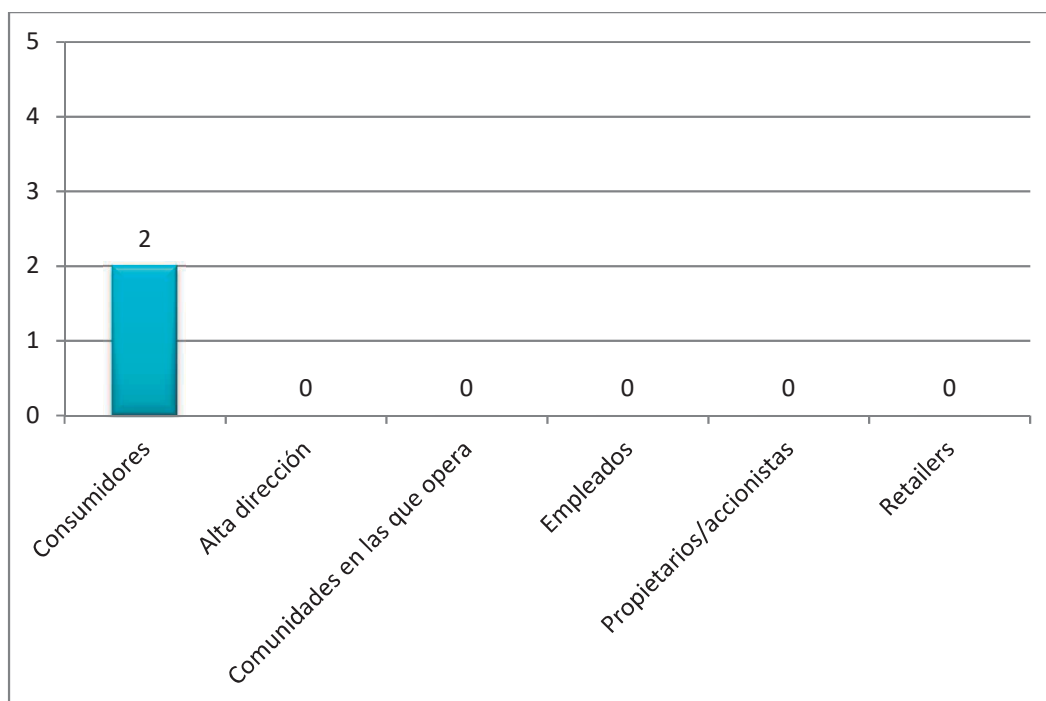
Con el 67% de las citas se sitúa la influencia de los consumidores: “(...) objetivo de adaptarse a las necesidades de los consumidores y a las nuevas tendencias del mercado”; “Y luego, un compromiso medioambiental para con el consumidor y su futuro”.

Las comunidades en las que opera también constituyen un motor para sus acciones, motivo por el que la compañía ha creado incluso una fundación: “La compañía también es la impulsora de la Fundación Lanjarón, una entidad impulsada por Aguas Font Vella Lanjaron, formada también por el Ayuntamiento de Lanjarón y la Comunidad de Regantes, con el objetivo de velar por la preservación de los recursos hídricos, el desarrollo sostenible y el desarrollo socioeconómico del municipio de Lanjarón”.

Coca-Cola

En dos ocasiones se menciona a los *stakeholders* como parte de la motivación de la compañía.

Gráfico 5. 67: Clasificación de las citas de la motivación *Stakeholders* en Coca-Cola



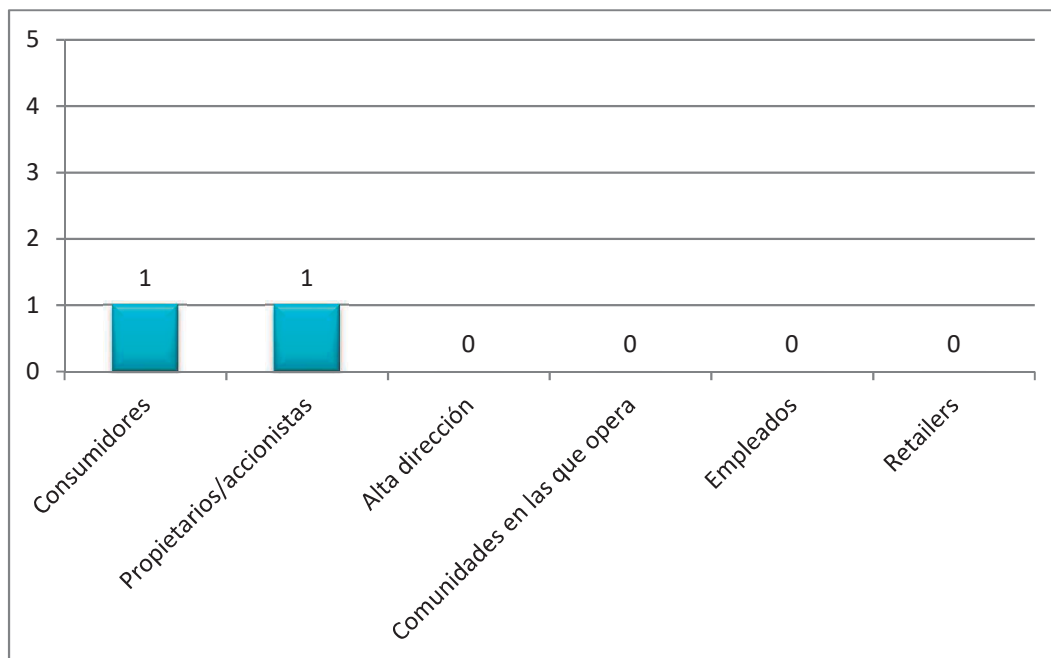
Fuente: Elaboración propia

Ambas citas están relacionadas con los consumidores:”Porque si no premiándote el consumidor por esto sí que te castigará”; “(...) además a día de hoy, donde el ciudadano, que no el consumidor, comportándose como ciudadano, aunque no lo valore a la hora de pagar más precio sí lo penaliza si ocurre algo”.

Nestlé

En Nestlé se aprecian referencias a los consumidores y a los propietarios/accionistas de la compañía.

Gráfico 5. 68: Clasificación de las citas de la motivación *Stakeholders* en Nestlé



Fuente: Elaboración propia.

Las alusiones a ambos factores se recogen en una misma cita. Al ser interrogado por las razones por las que realizan acciones en sostenibilidad, el entrevistado comenta: “Yo te diría que por los *stakeholders*... especialmente los consumidores y los accionistas”.

Conclusión

A continuación se representan los valores porcentuales para cada uno de los códigos en los que se han clasificado las citas correspondientes la variable tratada.

Tabla 5. 22: Distribución porcentual de cada factor de la motivación *Stakeholders* entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
STAKEHOLDERS	<i>Stakeholders en general</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
	Alta dirección	0	0	100	0	0	0	0	0
	Consumidores	40	10	0	0	20	0	20	10
	Empleados	50	0	50	0	0	0	0	0
	Comunidades en las que opera	0	50	0	0	50	0	0	0
	<i>Retailers</i>	100	0	0	0	0	0	0	0
	Propietarios / Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	100
	Legisladores	0	0	0	0	0	0	0	0
	Competidores	0	0	0	0	0	0	0	0
	ONGs	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Varios de los códigos mencionados por los autores de los artículos hallados, no aparecen en ninguna cita. Es el caso de factores como *stakeholders* en general, legisladores, competidores y ONGs. Por el contrario, se han añadido grupos que sí son considerados por las empresas y no aparecen en la bibliografía, tales como las comunidades en las que las compañías operan o los empleados.

El elemento más presente es el designado como consumidores y es mencionado como motivación en cinco de las empresas. En el caso de Coca-Cola, esta es la única razón aludida dentro de esta variable.

El resto de factores de motivación tiene escasa presencia: la influencia de los empleados aparecen en Unilever y en P&G y el bienestar de las comunidades en las que las empresas operan en Henkel y en la División de Aguas de Danone. En cuanto a los restantes códigos citados sólo aparecen en una de las compañías estudiadas.

Por último se analiza, para cada empresa, el porcentaje de citas de cada factor de la variable *Stakeholders*.

Tabla 5. 23: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación *Stakeholders* para cada empresa

	STAKEHOLDERS										
	Stakeholders en general	Alta dirección	Consumidores	Empleados	Comunidades en las que opera	Retailers	Propietarios / Accionistas	Legisladores	Competidores	ONGs	
Unilever	0	0	67	17	0	17	0	0	0	0	
Henkel	0	0	50	0	50	0	0	0	0	0	
P&G	0	50	0	50	0	0	0	0	0	0	
Danone Productos Lácteos Frescos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Danone aguas	0	0	67	0	33	0	0	0	0	0	
L'Oréal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Coca Cola	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	
Nestlé	0	0	50	0	0	0	50	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia.

Lo más destacable, a la vista de los datos, es que ni la División de Productos Lácteos Frescos de Danone ni L'Oréal hacen referencia a ningún grupo de *stakeholders* para justificar el desarrollo de la sostenibilidad en su negocio.

Unilever es la firma que refleja mayor presencia de esta motivación, tanto por el número de citas (6), como por la variedad de grupos de *stakeholders* a los que asocia sus estrategias sostenibles (3). Henkel, P&G, Danone Aguas y Nestlé asocian la sostenibilidad con dos de los factores respectivamente, aunque no hay coincidencia total en ninguno de los casos. En cuanto a Coca-Cola, dedica sus dos citas a los consumidores, que, cabe destacar, constituyen el grupo al que las empresas prestan mayor atención.

5.6.3.4 Motivación: Cumplir con la legislación

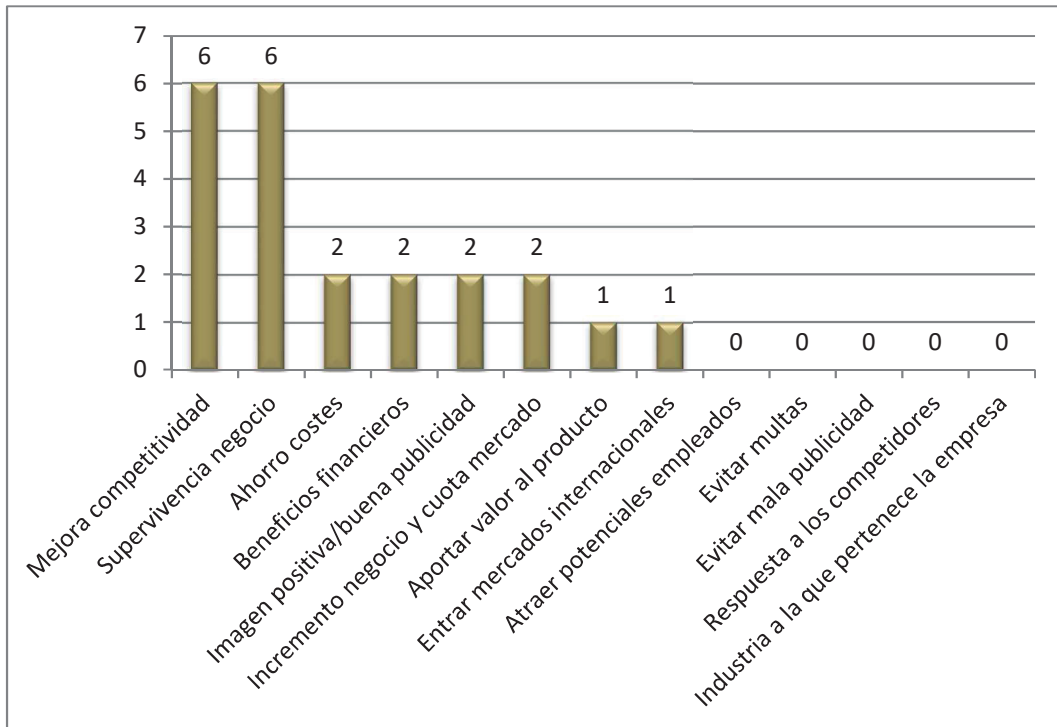
El cumplimiento con la legislación sólo aparece en Coca-Cola y en una sola ocasión como motivación para aplicar procedimientos sostenibles a la gestión del negocio: “(...) y el regulador también lo está. Es decir, a la hora de... de poderte digamos dar licencia para operar o lo tienes bien ajustado o tienes un problema de operación de negocio”.

El cumplimiento de las leyes constituye una obligación incuestionable por parte de todo tipo de organización, posiblemente esa es la causa por la que no se considera una motivación, sino una cuestión de aplicación ineludible.

5.6.3.5 Motivación: Mejora de la competitividad y resultados económicos

Esta motivación, a la que se han asociado diecinueve citas (que se desdoblan en veintidós al adjudicarlas a los distintos factores), está dividida en una gran variedad de códigos: ahorrar costes, beneficios financieros, incrementar el negocio y la cuota mercado, entrar en mercados internacionales, atraer potenciales empleados, evitar multas, evitar mala publicidad, como respuesta a los competidores, imagen positiva y buena publicidad, mejorar la competitividad, influencia de la industria a la que pertenece la empresa, supervivencia del negocio, y aportar valor al producto. La mayoría de ellos se han extraído de los artículos que forman parte de la bibliografía, aunque se han añadido los dos señalados en último lugar y que se han identificado durante las entrevistas a directivos.

Gráfico 5. 69: Codificación de las citas dentro de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos



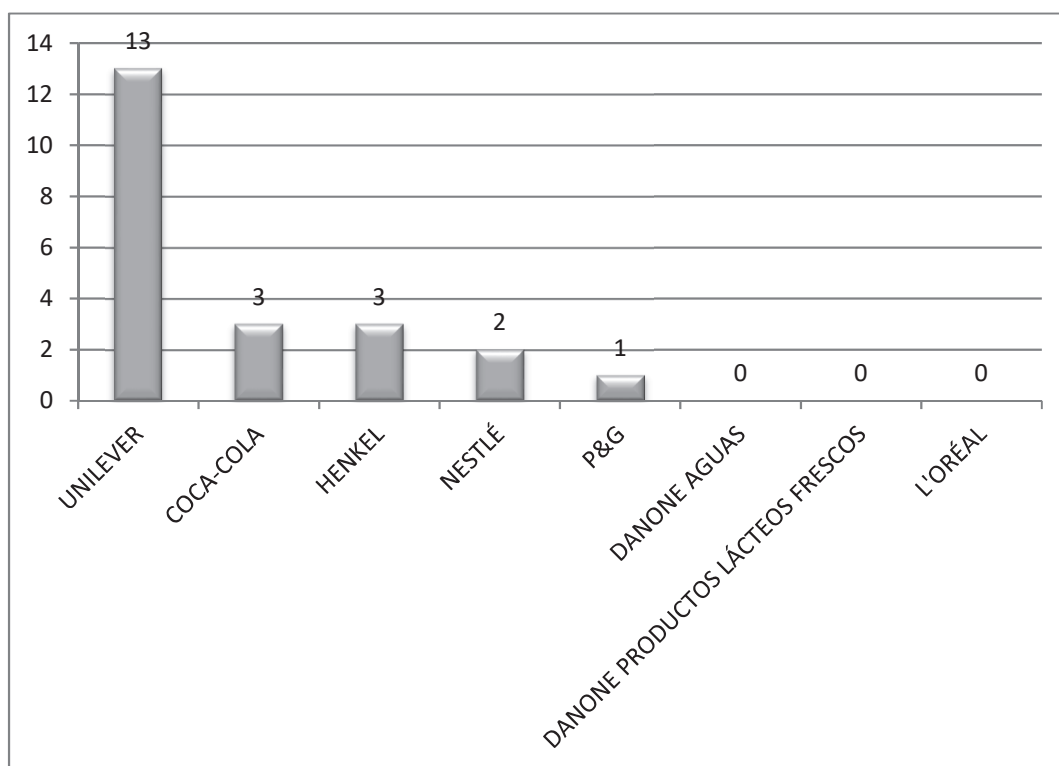
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico precedente se aprecia la clasificación de las citas entre los distintos factores.

Dentro de este apartado, la mejora de la competitividad y la supervivencia del negocio constituyen las justificaciones más presentes con el 27% de las citas cada una de ellas. El ahorro de costes, los beneficios financieros, la imagen positiva y la buena publicidad, y el incremento del negocio y la cuota de mercado reúnen el 9% respectivamente, y con algo menos del 5%, que se traduce en una sola mención, figuran la aportación de valor al producto y la entrada en mercados internacionales.

En el siguiente gráfico se representa la distribución por empresa.

Gráfico 5. 70: Distribución de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos por empresa



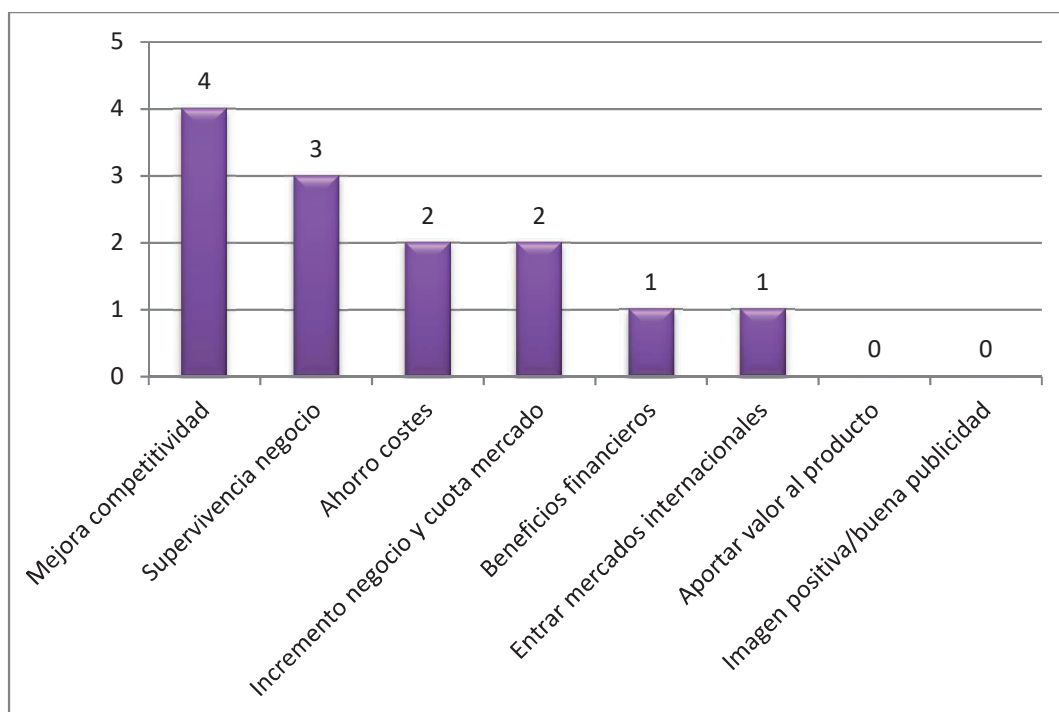
Fuente: Elaboración propia.

Unilever, con el 59% de las citas, es la compañía que en más ocasiones menciona los factores correspondientes a esta variable como justificación de sus acciones en sostenibilidad. Coca-Cola y Henkel registran cada una de ellas casi el 14%. En Nestlé se han identificado dos citas y sólo una en P&G. Ni la documentación de ninguna de las dos divisiones de Danone ni la de L'Oréal recoge alusiones a esta motivación.

Unilever

Con gran diferencia respecto de las demás organizaciones, Unilever es la entidad que mayor número de citas reúne sobre esta motivación. El siguiente gráfico ofrece una imagen de la forma en la que se clasifican las mismas en función de los distintos códigos identificados.

Gráfico 5. 71: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Unilever



Fuente: Elaboración propia.

La mejora de la competitividad es el punto en el que la compañía incide con mayor intensidad con casi el 31% de las citas. Una de las estrategias que llevan a este objetivo es la innovación: "Potenciar la innovación sostenible: la sostenibilidad es un campo fértil en cuanto a la innovación de productos y envases. Nos permite ofrecer nuevos productos con nuevos beneficios para el consumidor". La firma considera que la sostenibilidad contribuye a mejorar el crecimiento del negocio: "Lo que descubrimos es que este planteamiento contribuye al éxito de la empresa. En 2015, nuestras marcas para una vida sostenible crecieron más rápido que en 2014. También contribuyeron con casi la mitad de nuestro crecimiento, e incrementaron de manera rápida y significativa; de hecho, un 30% más rápido que el resto de la compañía"; "Integramos la sostenibilidad en nuestras marcas e innovación para impulsar el crecimiento de la compañía"; "Más crecimiento. Los consumidores están respondiendo a las campañas (...) Su interés y participación se traduce en el crecimiento de las ventas y una mejor imagen

de marca”.

La supervivencia del negocio se registra en tres ocasiones: “Las maneras sostenibles de hacer negocios nos ayudan a mitigar el riesgo en nuestras operaciones. La sostenibilidad en las operaciones nos ayuda a garantizar el futuro de la cadena de suministro frente a los riesgos asociados con el cambio climático y el abastecimiento a largo plazo de materias primas”; “Paul Polman tiene la visión de que el negocio que no trabaje de una manera sostenible no seguirá en el mercado. Entonces no es un diferenciador, un plus para conseguir... una decisión de compra de un consumidor, sino que considera que quien no sea sostenible desaparecerá del mercado porque el consumidor le penalizará”; “Unilever yo creo que intenta inculcarlo e intenta vivirlo no como algo que hace comunicación o que hace el departamento de RSC. Cualquier empleado, cualquier función tiene que aportar y tiene que vivir la sostenibilidad y tiene que entender que este negocio es sostenible y de aquí en 20 años este negocio seguirá vivo”.

Otra de las razones a las que alude la empresa es el ahorro de costes, sobre lo cual ofrecen una amplia información: “Nuestro objetivo es alcanzar nuestras ambiciones sociales y ambientales a través del Plan Unilever para una vida sostenible, que ayuda a identificar las áreas de oportunidad para lograr el crecimiento inducido por la marca, ahorros de costes y ganancias en el futuro”; “Si reducimos los desperdicios y el uso de energía, materias primas y recursos naturales, podemos crear procesos más eficientes y reducir gastos al mismo tiempo que nos exponemos en menor medida a la inestabilidad de los precios de los recursos”.

La gestión sostenible es algo que cuenta con la aprobación de los consumidores y ayuda a incrementar el negocio y la cuota de mercado, lo que se refleja en dos ocasiones: “Situación la sostenibilidad en el centro de nuestras marcas inspira a nuestros consumidores y ayuda a aumentar las ventas”; “La sostenibilidad es relevante para los consumidores. Esto apoya nuestro planteamiento de que la sostenibilidad representa una oportunidad de crecimiento para la empresa”.

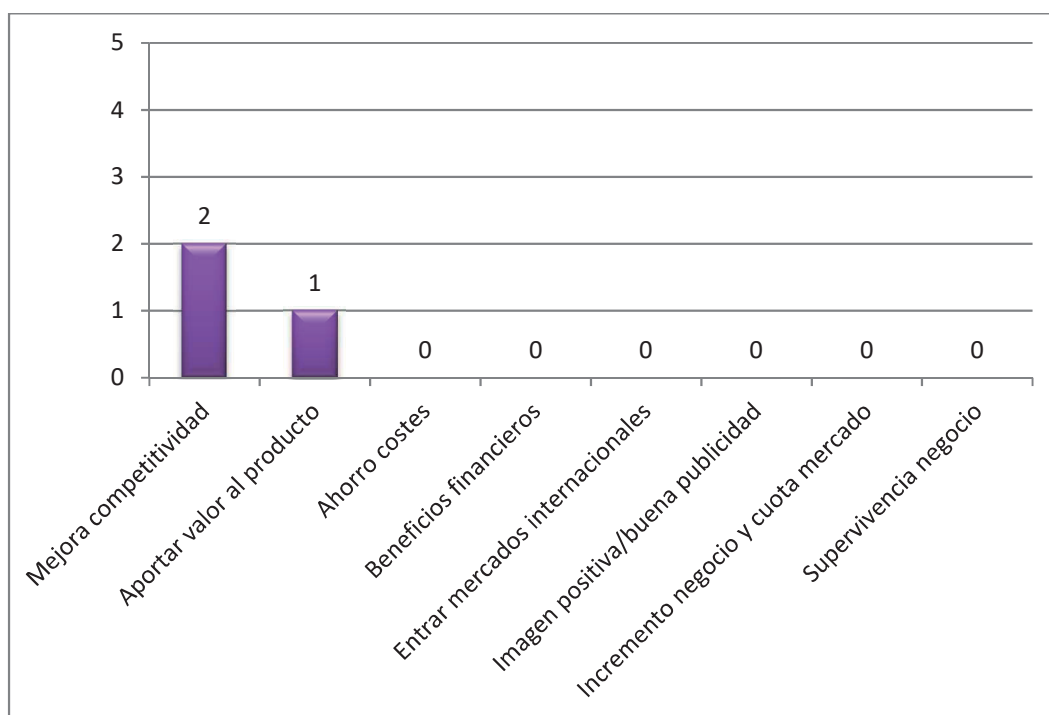
Los beneficios financieros están también contemplados en una cita compartida con el ahorro de costes y que se ha mencionado anteriormente.

La última de las razones expuestas por Unilever dentro de este apartado, concierne a la entrada en mercados internacionales: “Ampliar nuestros mercados. Más de la mitad de las ventas de Unilever se realizan en países en vías de desarrollo, que afrontan los retos más importantes de sostenibilidad – la deforestación, la escasez de agua, el saneamiento deficiente. Además, representan los principales mercados de crecimiento para Unilever”.

Henkel

En esta compañía se han identificado dos citas, ambas se incluyen dentro de la mejora de la competitividad propiamente dicha, y una de ellas también en aportar valor al producto.

Gráfico 5. 72: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Henkel



Fuente: Elaboración propia.

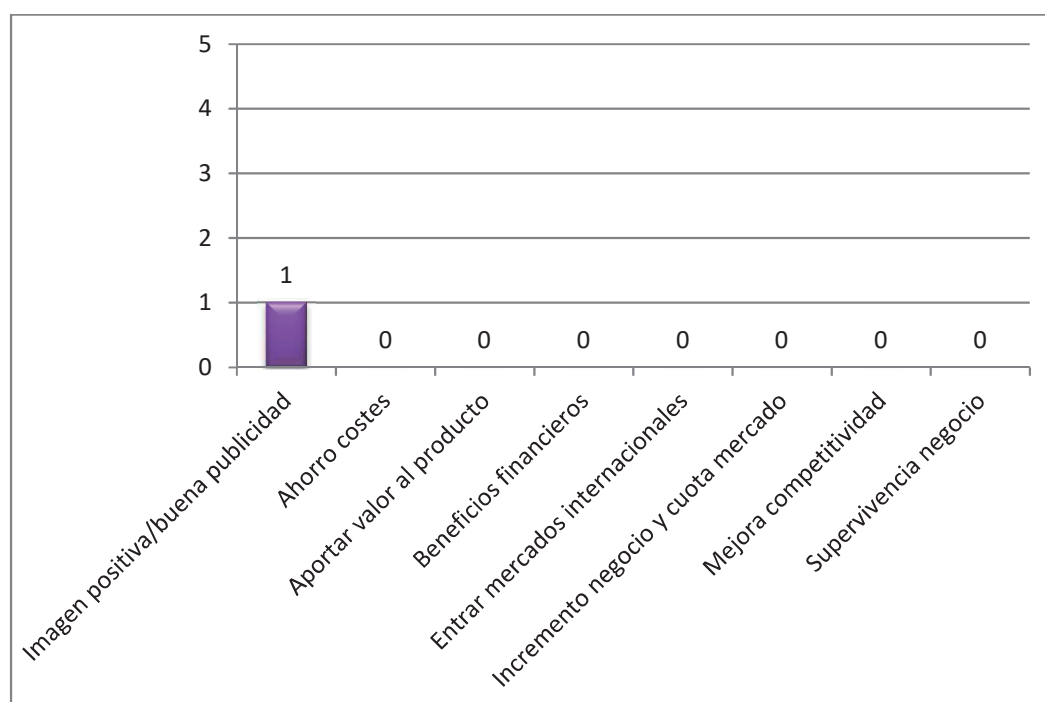
La empresa basa su mejora competitiva en la consecución de más valor: “Queremos crear más valor para nuestros clientes, consumidores,

comunidades donde operamos y para la propia compañía, al mismo tiempo que reducimos nuestra huella medioambiental”. En esa creación de valor se produce la intersección con el segundo de los factores, la aportación del mismo al producto: “todos nuestros valores por un lado aportan valor, o sea, son una manera de dar más valor al producto que el consumidor después tiene que usar y tiene que comprar”.

Procter & Gamble

Se ha identificado una sola alusión a la mejora de la competitividad y resultados económicos.

Gráfico 5. 73: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Procter & Gamble



Fuente: Elaboración propia.

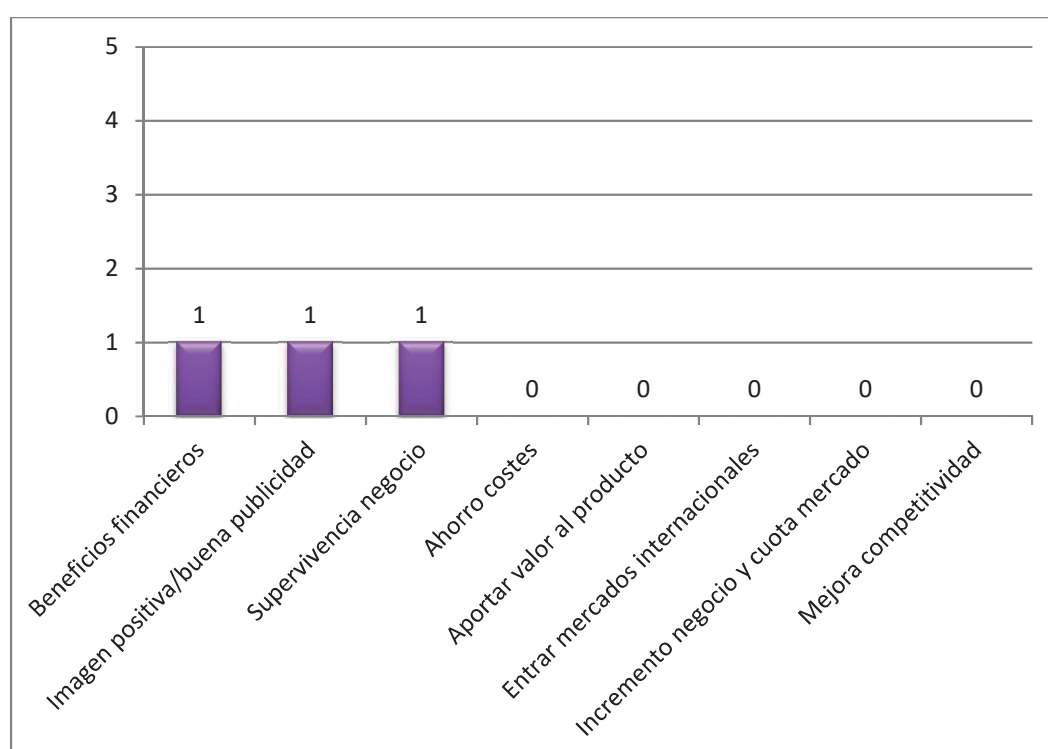
La consecución de una imagen positiva y una buena publicidad es la motivación alegada por la empresa en este aspecto: “(...) estas personas, para que toda la organización se mueva en esta dirección, pues venden internamente el efecto positivo en el consumidor, en las relaciones públicas

y al final sobre lo que más nos interesa que son las ventas”.

Coca-Cola

La firma reúne tres citas relacionadas con esta motivación y que se clasifican como se refleja en el Gráfico 5.74

Gráfico 5. 74: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Coca-Cola



Fuente: Elaboración propia.

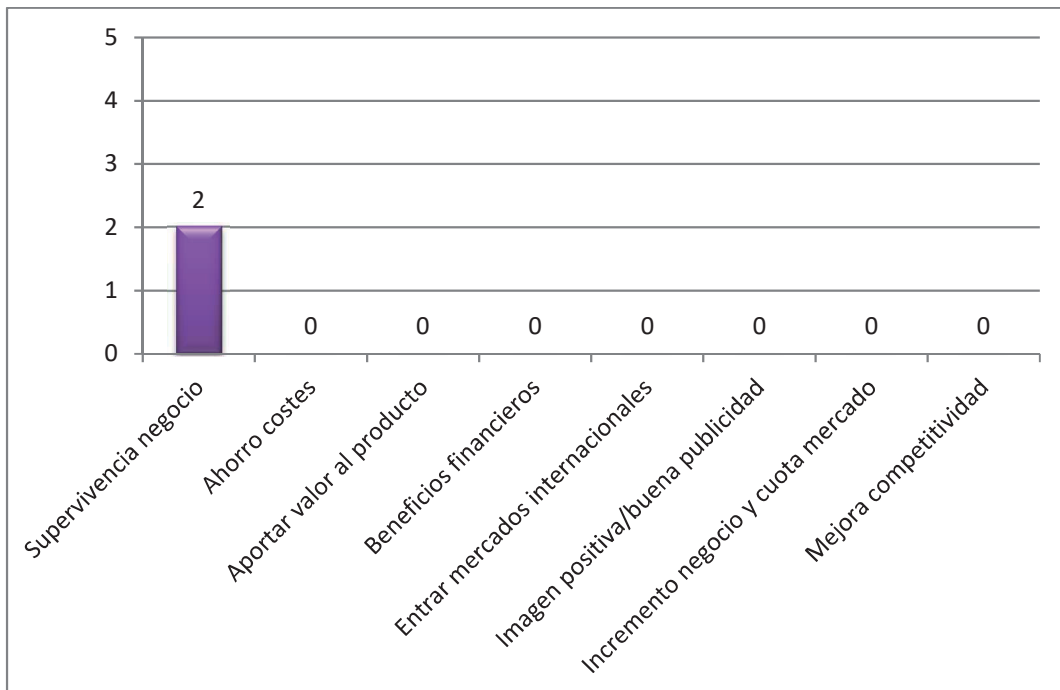
La inclusión de la sostenibilidad ayuda a conseguir mayores beneficios financieros y una imagen positiva y una buena publicidad para la compañía: “(...) palancas que te pueden ayudar a mejorar tu reputación y a consolidar tu reputación cuando ya estás haciendo las cosas bien”.

Dentro de esta variable también se ha identificado una cita concerniente a la supervivencia del negocio: “porque te va la sostenibilidad de tu propio negocio futuro en eso”.

Nestlé

Las dos citas localizadas en Nestlé están asociadas a la supervivencia del negocio. La empresa liga su propio futuro al del planeta: “El futuro de la compañía está ligado al futuro del planeta, ya que para su actividad Nestlé depende de unos recursos naturales que cada vez son más limitados. Por esta razón la empresa lleva a cabo una política de sostenibilidad ambiental”; “(...) convicción de que el futuro de la empresa depende del uso responsable de los recursos naturales”.

Gráfico 5. 75: Clasificación de las citas de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos en Nestlé



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En la tabla siguiente se desglosa para cada factor el porcentaje de veces que se menciona en las diferentes organizaciones.

Tabla 5. 24: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y RESULTADOS ECONÓMICOS	Ahorro de costes	100	0	0	0	0	0	0	0
	Beneficios financieros	50	0	0	0	0	0	50	0
	Incrementar negocio y cuota mercado	100	0	0	0	0	0	0	0
	Entrar en mercados internacionales	100	0	0	0	0	0	0	0
	Atraer potenciales empleados	0	0	0	0	0	0	0	0
	Evitar multas	0	0	0	0	0	0	0	0
	Evitar mala publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0
	Respuesta competidores	0	0	0	0	0	0	0	0
	Imagen positiva y buena publicidad	0	0	50	0	0	0	50	0
	Supervivencia del negocio	50	0	0	0	0	0	17	33
	Aportar valor al producto	0	100	0	0	0	0	0	0
	Mejorar competitividad	67	33	0	0	0	0	0	0
	Industria a la que pertenece la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Cuestiones como atraer potenciales empleados, evitar multas o mala publicidad, la respuesta a los competidores o la industria a la que pertenece la empresa no son mencionadas por ninguna de las empresas.

El factor más aludido tanto en número de empresas como de citas es la supervivencia del negocio. Tres son las empresas que lo mencionan como motivación para la sostenibilidad y seis son las citas que reúne al respecto. Seis son también las alusiones a la mejora de la competitividad, cuatro de ellas corresponden a Unilever y dos a Henkel.

El resto de los elementos señalados tienen muy poca presencia.

En cuanto a la distribución por empresas, se obtienen los siguientes datos:

Tabla 5. 25: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación Mejora de la competitividad y resultados económicos para cada empresa

	MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y RESULTADOS ECONÓMICOS													Industria a la que pertenece la empresa
	Ahorro de costes	Beneficios financieros	Incrementar negocio y cuota mercado	Entrar en mercados internacionales	Atraer potenciales empleados	Evitar multas	Evitar mala publicidad	Respuesta competidores	Imagen positiva y buena publicidad del negocio	Supervivencia del negocio	Aportar valor al producto	Mejorar competitividad	0	
UNILEVER	15	8	15	8	0	0	0	0	0	0	23	0	31	0
HENKEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	67	0
P&G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0
DANONE PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANONE AGUAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L'ÓREAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COCA COLA	0	33	0	0	0	0	0	0	0	33	33	0	0	0
NESTLÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0

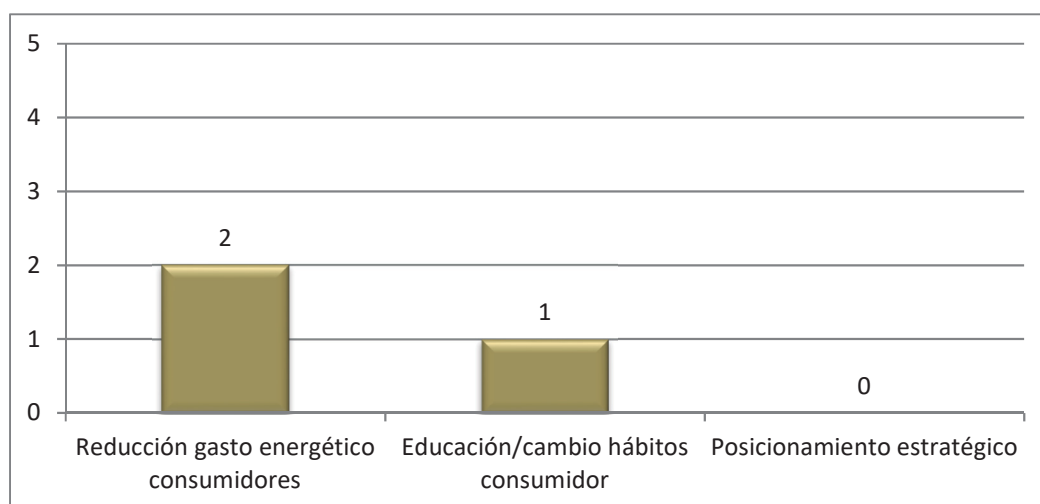
Fuente: Elaboración propia.

Unilever menciona cinco de los factores en los que se ha clasificado esta motivación. La mejora de competitividad es el que tiene mayor presencia en la documentación de la compañía, con el 31% de las citas, que se corresponde con cuatro citas. La supervivencia de la compañía supone el 23% de las menciones sobre esta motivación. El ahorro de coste y el incremento del negocio y la cuota de mercado se igualan con el 15% y finalmente, dedica una cita a los beneficios financieros. Coca-Cola también alude a tres de los elementos comprendidos en esta variable en tres citas diferentes. Las tres menciones de Henkel se distribuyen entre la mejora de la competitividad y la aportación de valor al producto en una proporción del 67 y el 33% respectivos. Nestlé concentra sus dos citas en la supervivencia del negocio mientras que P&G hace una sola mención, referida a la imagen positiva y la buena publicidad.

5.6.3.6 Motivación: Otros

Bajo este epígrafe se han recogido tres códigos que no encajan adecuadamente en otras variables. Uno de ellos se ha localizado como motivación en la literatura y no cuenta con ninguna cita por parte de las empresas, se trata del posicionamiento estratégico y el segmento del mercado.

Gráfico 5. 76: Codificación de las citas dentro de la motivación Otros

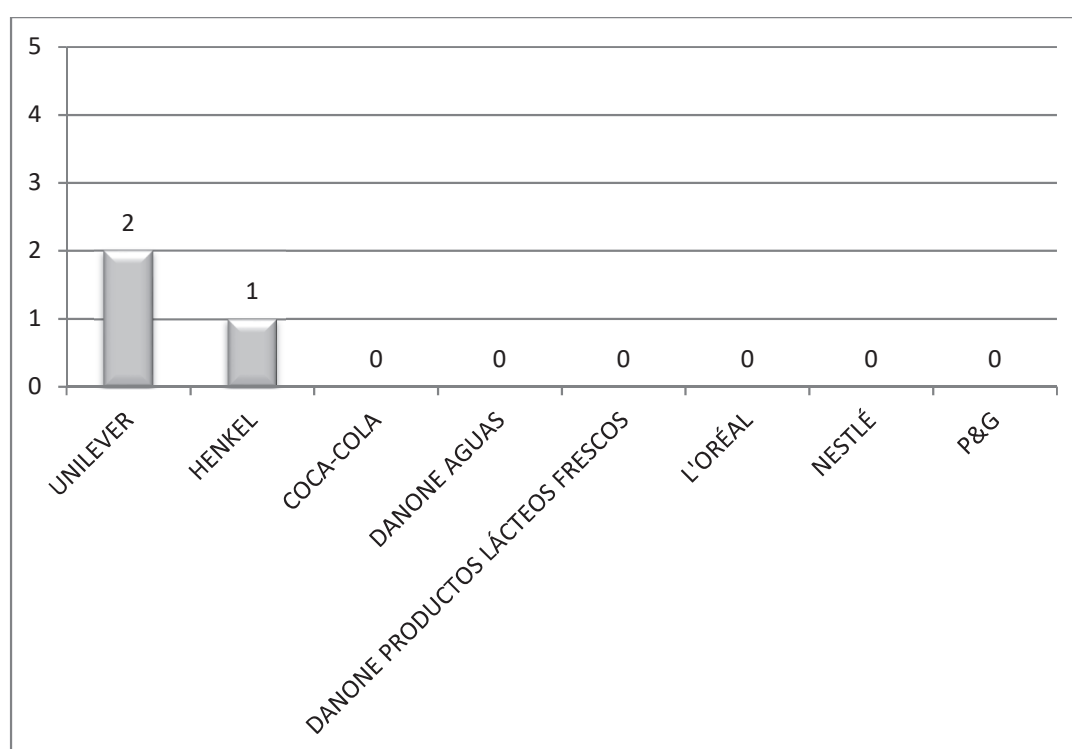


Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la reducción del gasto energético de los consumidores y la educación y cambio de hábitos del consumidor son motivaciones registradas durante la entrevista a los directivos y a las que corresponden respectivamente dos y una citas.

Si se analiza la distribución por empresas de estas tres citas obtenemos el siguiente gráfico:

Gráfico 5. 77: Distribución de las citas de la motivación Otros por empresa



Fuente: Elaboración propia.

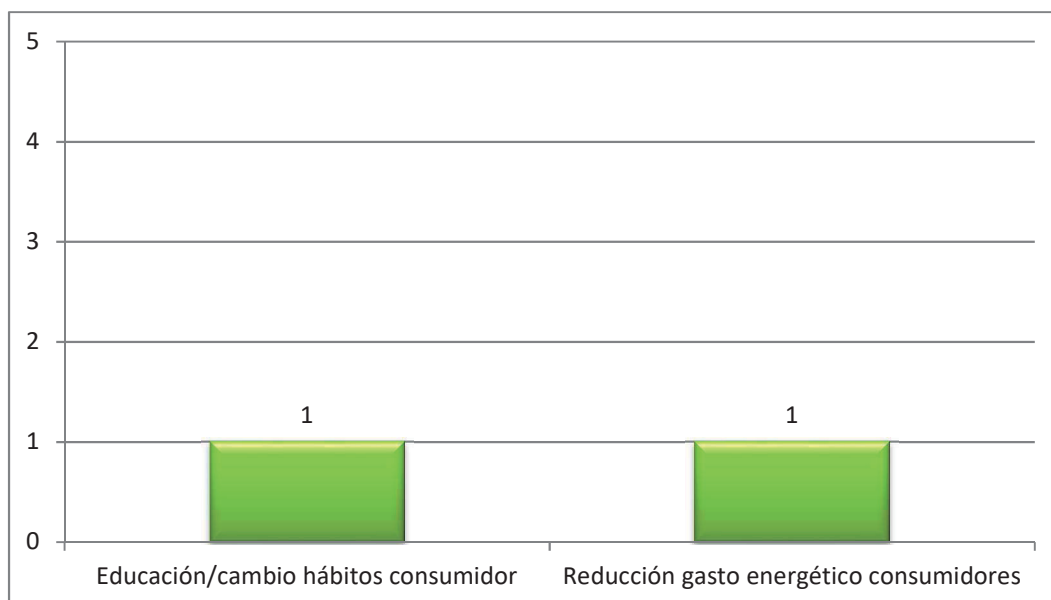
Sólo dos de las compañías analizadas hacen referencia a estos códigos como motivaciones. Unilever, en la que se han identificado dos citas y Henkel, que dedica una mención a la reducción del gasto de los consumidores en energía como motivación.

Unilever

De las dos citas recogidas en la documentación de esta compañía, una está

relacionada con la educación y el cambio de hábitos del consumidor y la otra con la reducción del gasto energético del consumidor.

Gráfico 5. 78: Clasificación de las citas de la motivación Otros en Unilever



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la educación y cambio de hábitos del consumidor, la empresa manifiesta que una de las razones para aplicar la sostenibilidad es: “Influir en las tendencias del consumidor”.

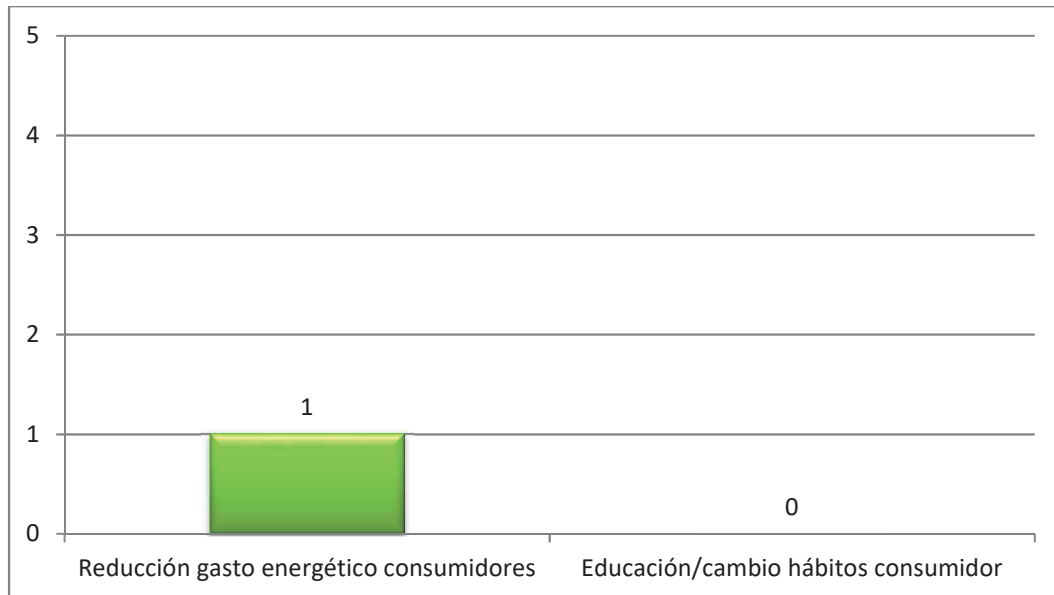
La compañía expresa su preocupación por la reducción del gasto energético de los consumidores del siguiente modo: “Generar beneficios de precio. Gestionar de forma sostenible nuestra empresa reduce el uso de energía, minimiza el embalaje y acaba con los residuos. Ello no sólo genera una reducción de costes, sino que también permite ahorrar al consumidor”.

Henkel

En Henkel se ha localizado sólo una cita codificada como reducción del gasto energético de los consumidores: “(...) todas estas iniciativas aportan una disminución del impacto del producto en temas de consumos, consumo no sólo de recursos propios sino, como te decía antes, de consumos energéticos,

que puedas lavar a menos temperatura”.

Gráfico 5. 79: Clasificación de las citas de la motivación Otros en Henkel



Fuente: Elaboración propia.

El resto de compañías analizadas no presentan citas que puedan incluirse en los códigos recogidos en este grupo

Conclusión

A continuación se muestra la distribución porcentual de las citas para cada código.

Tabla 5. 26: Distribución porcentual de cada factor de la motivación Otros entre las distintas empresas

		Unilever	Henkel	P&G	Danone Productos Lácteos Frescos	Danone Aguas	L'Oréal	Coca Cola	Nestlé
OTROS	Reducción gasto energético consumidores	50	50	0	0	0	0	0	0
	Educación / cambio hábitos consumidor	100	0	0	0	0	0	0	0
	Posicionamien to estratégico y segmento de mercado	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Sólo dos empresas quedan reflejadas en la reducción de gasto energético de los consumidores, Unilever y Henkel, con una cita cada una. También hay una mención sobre la educación y cambio de hábitos de los consumidores que corresponde a Unilever. Finalmente, se ha observado que ninguna empresa alude al posicionamiento estratégico y el segmento de mercado como motivación para implementar la sostenibilidad en sus negocios.

Si se atiende a la distribución por empresa, el reparto es el siguiente.

Tabla 5. 27: Distribución porcentual de las citas de los distintos factores de la motivación Otros para cada empresa

	OTROS		
	Reducción gasto energético consumidores	Educación / cambio hábitos consumidor	Posicionamiento estratégico y segmento de mercado
Unilever	50	50	0
Henkel	100	0	0
P&G	0	0	0
Danone Productos Lácteos frescos	0	0	0
Danone Aguas	0	0	0
L'Oréal	0	0	0
Coca Cola	0	0	0
Nestlé	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa, sólo dos empresas, Unilever y Henkel, mencionan esta variable como motivación para sus estrategias de sostenibilidad.

5.7 MOTIVACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD: COOCURRENCIAS ENTRE CÓDIGOS

En lo que se refiere a las variables principales, los valores de empresa comparten dos citas con la reducción de la huella medioambiental, una con la mejora de la competitividad y los resultados económicos, y no hay coincidencias con los *stakeholders*, ni con el hecho de cumplir con la legislación.

La reducción de la huella medioambiental y la protección del medio ambiente

presentan dos coocurrencias con la variable *stakeholders* y otras dos con las motivaciones recogidas bajo la denominación “otros”. Con la mejora de la competitividad y los resultados económicos tiene una coincidencia.

Stakeholders comparten tres citas con la mejora de la competitividad y los resultados económicos, y una con la variable “otros”.

Finalmente la mejora de la competitividad y de los resultados económicos coinciden en una cita con las justificaciones incluidas en “otros”.

En cuanto a los códigos, se producen coocurrencias en veintinueve combinaciones de factores, si bien, a diferencia de lo que ocurría con las estrategias, esas coincidencias son muy escasas. En la mayoría de los casos los códigos quedan asociados en una sola cita, aunque en algunos casos la coincidencia llega a producirse en dos ocasiones. Así ocurre con la reducción de residuos y la del uso de recursos; la reducción del uso de recursos y la del impacto del producto; la responsabilidad ecológica y el ADN; y la responsabilidad ecológica y los valores, objetivos y obligaciones sociales.

Capítulo 6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

6.1 CONCLUSIONES SOBRE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para la realización del presente documento se ha procedido a realizar una revisión sistemática de la literatura publicada del área de sostenibilidad en marketing a fin de adoptar un proceso transparente, científico y replicable que minimice el sesgo. Con dicha información se ha realizado un análisis bibliométrico que persigue como objetivo el estudio detallado de la actividad científica publicada sobre el tema de la sostenibilidad en marketing. A tal efecto se ha llevado a cabo una revisión de las publicaciones aparecidas sobre la materia hasta el 1 de mayo de 2014.

Esta actividad se ha desarrollado siguiendo el proceso propuesto por Tranfield et al. (2003) y adaptado por la propia autora, estructurándose en una serie de etapas y fases que se detallan en el apartado 1.3 de este trabajo.

Para la búsqueda de estudios relativos al tema objeto de la investigación se ha recurrido a las bases de datos WoS y BSP, y se han establecido *sustainability*, *sustainable* y *marketing*, como palabras clave para la identificación de las publicaciones relevantes en toda el área de marketing y sostenibilidad, si bien, debido a que numerosos autores usan como sinónimos los términos *sustainability* y *sustainable*, ambos se han utilizado como equivalentes.

A partir de aquí se ha recurrido a un proceso de filtrado que se ha establecido en base a los siguientes criterios: por referencia (sólo se seleccionaron artículos que hiciesen alusión a la sostenibilidad en marketing, cuyo autor no fuese anónimo, que hubiesen sido publicados en revistas académicas, escritos en inglés y con una extensión mínima de siete páginas), eliminación de duplicidades, por Abstract y según lectura completa.

Tras la operación de filtraje y siguiendo el objetivo de mayor o menor adecuación al tema de estudio y a los fines que se pretende alcanzar, se han clasificado los artículos como relevantes (44) o no relevantes (23). El resultado puede consultarse en el Anexo 1.

A fin de incrementar la validez y la objetividad del estudio, en todo este proceso se ha contado con el asesoramiento de un comité formado por tres

expertos: un profesor especializado en metodología, otro profesor experto en marketing y sostenibilidad y la propia autora.

En todo este proceso se ha observado que **la sostenibilidad en marketing es un tema actual, relevante y con un creciente interés tanto en el mundo académico como empresarial. De hecho, es considerada una *megatrend*. Sin embargo, los datos obtenidos demuestran que constituye un ámbito sobre el que existe escasa literatura**, hecho que confirman autores como Conelly et al. (2011) o Chabowski et al. (2010), que pese a manifestar que la materia está madurando, reconocen que quedan huecos de investigación. De hecho, **de las tres dimensiones de la Triple Bottom Line la más estudiada es la medioambiental. Además, pocos autores sustentan la relación marketing / sostenibilidad en teorías ya conocidas. La más mencionada en los artículos encontrados es la “resource based view of the firm”**

De los 67 artículos seleccionados se ha llevado a cabo un análisis bibliométrico que incluye los indicadores de producción, dispersión, uso de la literatura y visibilidad o impacto.

En cuanto al momento de publicación, las primeras referencias datan de los años 1983-1984, con un incremento significativo a partir del 2008. No se han encontrado artículos que traten sobre las estrategias de sostenibilidad en marketing en la industria del gran consumo.

En lo que respecta a la distribución por temas, se han distinguido las siguientes categorías: clasificaciones, producto, precio, comunicación, distribución, impacto en el comportamiento del consumidor, motivaciones de las empresas y otros.

Respecto a las clasificaciones, sólo se han encontrado dos sobre estrategias y prácticas de sostenibilidad en marketing, sin embargo ninguna de ellas se ha tomado como referencia para posibles estudios o publicaciones. Por lo tanto **no hay ninguna clasificación reconocida y utilizada como marco de referencia para el estudio de este tema.** Para este trabajo se ha seleccionado la de Bridges y Bryce Wilhelm (2008) que se centra en las variables del marketing mix, es decir, la clasificación de las 4ps: *product, promotion, placement* y *price*, y añaden una quinta que es el *consumer behaviour*. En

enero de 2017 se procedió a efectuar una nueva búsqueda, pero tampoco se obtuvo ningún resultado positivo.

La variable más tratada en el conjunto de los artículos es el Impacto en el comportamiento del consumidor. En ella se identifica un gap que aparece en gran parte de los artículos, pero que aun no ha sido resuelto, entre las actitudes e intenciones de compra y los comportamientos de los consumidores.

El Producto es la segunda variable más estudiada. En total se han hallado 8 elementos: innovación, lanzamiento de nuevos productos, *branding*, *packaging*, etiquetaje ecológico, uso, desecho de los productos tras el uso y reciclaje. De ellos, el que constituye **el principal foco de atención en los artículos seleccionados es el *packaging*** (Catoiu et al., 2010; Luchs et al., 2012; Horne, 2009). **Hay escasa información sobre *business to business*.**

La mayoría de los artículos enfocados al Precio, tratan sobre el precio justo a diferentes miembros de la cadena de suministro, pero sobre el canal de marketing y al consumidor final sólo se ha localizado una publicación.

En cuanto a la **variable Comunicación, los artículos abordan distintos enfoques**, como los motivos expresados por los consumidores en las redes para su comportamiento sostenible, el rol de la comunicación en los procesos de sostenibilidad de las empresas, o cómo realizarla, entre otros, **pero ninguna de las publicaciones realiza una clasificación de su incidencia en los distintos medios**, que es la que se ha considerado más adecuada a la hora de realizar el presente estudio, ya que es la más mencionada por las empresas y que, en consecuencia, se ha adoptado, resultando la segmentación siguiente: comunicación en el punto de venta, en el *packaging*, en la web, en las redes sociales, en televisión, a través de la venta personal, del marketing directo, mediante *sales promotions* y en medios escritos.

En la variable Distribución, las publicaciones encontradas no establecen límite entre la cadena global de suministro y el canal de distribución o de marketing. Además, los artículos que hablan sobre el punto de venta hacen recomendaciones para aumentar la visibilidad y las ventas de los

productos sostenibles, pero no tienen en cuenta ni las estrategias y posicionamiento del *retailer*, ni el rol que juega dicha categoría, ni cómo compra la gente en esa categoría en concreto.

Combinando los criterios temporales y de tema, se observa que el primer artículo sobre el comportamiento del consumidor apareció en 1994 y no se registra ningún otro hasta el 2004. A partir del año 2010 se produce un crecimiento notable. En la variable producto no se ha hallado ninguno anterior a 2008, fecha desde la que se han publicado con cierta regularidad aunque sin superar los tres artículos por año. Los dos de clasificación aparecen en el mismo año, 2008. Lo mismo sucede con la distribución en el 2011. En cuanto al precio sólo se registra un artículo en el 2010. La comunicación ha sido objeto de tres publicaciones correspondientes a 1998, 2007 y 2012. Las motivaciones han sido centro de atención en cuatro ocasiones, una en 2005 y las tres restantes en 2010. Finalmente, bajo la denominación de “otros” se han recogido 18 artículos distribuidos en distintas fechas, con un incremento en la frecuencia de publicación a partir de 2009.

Finalmente, **respecto a los autores y a las revistas en las que aparecen los artículos seleccionados se ha llegado a la conclusión de que hay una gran dispersión.** Los 67 artículos se han publicado en 43 revistas. De ellas, 5 contienen el 34%, mientras que 30 recogen una única publicación sobre el tema. De las que han publicado más de uno, hay que señalar que presentan una notable heterogeneidad temática. En el Anexo 3 se puede consultar la distribución de artículos por revista, y se comprueba que las publicaciones más recurrentes son Journal of Business Ethics, con seis publicaciones y Journal of the Academy of Marketing Science con cinco.

Si se atiende a los autores, también se observa mucha dispersión. El que ha escrito mayor número de textos sobre sostenibilidad en marketing es Michael G. Luchs, y sólo es responsable de tres de ellos. Todos se recogen en revistas con factor de impacto. Además hay 11 autores que han escrito 2 textos, de los que 11 fueron publicados en revistas con factor de impacto. En el Anexo 4 se puede consultar la distribución de artículos por autor.

En cuanto a la repetición de las referencias citadas en las 67 publicaciones seleccionadas, se observa que sólo hay 6 artículos que se mencionan en más de 10 publicaciones, siendo el más citado el informe Brundtland, 1987.

Finalmente, **atendiendo a las motivaciones** que las empresas tienen para integrar las estrategias de sostenibilidad en marketing, sólo se han localizado 4 artículos, el primero publicado en el año 2005, y los otros 3 en 2010 y no se han encontrado otros posteriores. Además hay que destacar que de las 4 publicaciones, una no se centra en las motivaciones, se limita a hacer una mención al respecto. A tal efecto, hay varios autores (Bansal y Roth, 2000; González-Benito y González-Benito, 2006; Campbell, 2007) que afirman que **se ha puesto muy poca atención en conocer el motivo por el que las empresas actúan (o no) de manera responsable a nivel medioambiental, social y económico.** En la misma línea, Fry y Hock (1976), Orlitzky et al. (2003), Snider et al. (2003) y May (2000), consideran que **hay mayor interés en ofrecer un inventario de actividades de sostenibilidad que en entender las razones desencadenantes que hay detrás de las mismas.** Ello implica que también en esta materia haya oportunidades para la investigación.

La única motivación citada por todos los autores son los *stakeholders*. Los valores de la empresa, la legislación y la mejora de la competitividad y resultados económicos son mencionados por 4 de los 5 autores, mientras que solamente un autor menciona el carácter limitado de los recursos y otro el posicionamiento estratégico.

6.2 CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO

Para la ejecución de este trabajo se ha seguido una metodología de estudio de múltiples casos, a fin de identificar y analizar las prácticas de marketing sostenible que llevan a cabo los fabricantes de gran consumo en España y los motivos que les mueven a ello. La validez externa de éste método se ha asegurado mediante la inclusión en profundidad de ocho casos y la entrevista al director del área de marketing y ventas o del departamento responsable de esta materia de cada organización. En lo referente a la fiabilidad, ésta se ha gestionado utilizando la triangulación.

Para la selección de las empresas se ha procedido como sigue: se ha tomado como base el Índice Global 100 de Corporate Knights que se presenta cada año en el Foro Económico Mundial de Davos y se han seleccionado todas las empresas teniendo en cuenta el ranking ofrecido por el mismo entre los años 2010 y 2015 que cumplieran los siguientes criterios:

- Empresas que pertenecen al sector de gran consumo.
- Que operen en el mercado español.
- Se eliminan las que aparecen en el ranking un solo año.

Al final del filtraje había siete empresas que cumplen los requisitos: Unilever, Henkel, Procter&Gamble, Danone, L'Oreal, Coca Cola y Nestlé. No obstante, debe hacerse la advertencia de que, debido a que el grupo Danone gestiona sus divisiones de Aguas y de Productos Lácteos Frescos de forma independiente, se han considerado separadamente, resultando un total de ocho casos en el estudio.

Es importante mencionar que todas las firmas escogidas y contactadas han accedido a compartir la información con la autora y a la realización de entrevistas.

El primer paso ha consistido en analizar los comunicados de sostenibilidad, proporcionados por las propias empresas, los dossiers de prensa y la información de la página web de cada una de las entidades. Posteriormente se han revisado todos los artículos académicos sobre las mismas, que tuviesen su foco de atención en marketing y sostenibilidad. Y finalmente se han visitado diversos puntos de venta para confirmar los datos obtenidos y recopilar otros adicionales. Tras organizar toda la información, se ha enviado a los directivos de los departamentos de marketing respectivos y se ha realizado una entrevista para validar, contrastar y ampliar la misma.

Respecto de la información recabada hay que hacer las siguientes puntualizaciones:

Todas las empresas han proporcionado el informe de sostenibilidad y en todos los casos se ha tenido también en cuenta todo lo que sobre el tema

figura en las respectivas páginas web, ya que la información era más actualizada.

En los últimos años las empresas dan cada vez más importancia a los temas de sostenibilidad en marketing y a la comunicación de su estrategia y objetivos en cuanto a este tema. En general tienen un fuerte control global y homogeneización sobre las prácticas de sostenibilidad en marketing y centran sus estrategias a largo plazo.

Sobre los artículos académicos, no se localizó ninguno de ninguna compañía que cumpliera los requisitos exigidos para su inclusión.

Las visitas a puntos de venta proporcionaron información adicional en el caso de Unilever, Henkel, y Nestlé. Confirmaron las estrategias descritas en la documentación proporcionada por las empresas en P&G, en la División de Aguas de Danone, en L'Oréal y en Coca Cola, mientras que en la División de Productos Lácteos Frescos de Danone no se identificó información alguna en materia de sostenibilidad.

Existe una alta colaboración interna dentro de la empresa en temas de sostenibilidad. El departamento de marketing local mantiene una estrecha coordinación para el tema de sostenibilidad con el departamento de marketing global y con otros departamentos locales (relaciones públicas, comercial, cadena global de suministro, etc.). De hecho, los directivos de marketing fueron los interlocutores en las entrevistas de Unilever, en la que se contó además con la responsable de comunicación, P&G, División de Aguas de Danone y Nestlé. En los otros casos se remitió a otros directivos por considerar que eran los más adecuados para tratar los temas de sostenibilidad en marketing: el director de I+D en Henkel; el director comercial en la División de Productos Lácteos de Danone, que tiene el rango de director general de la compañía; y el director del departamento de relaciones corporativas en Coca Cola.

En los dosieres de sostenibilidad y entrevistas no se nombra el término ciclo de vida de producto explícitamente pero en estos documentos y en las entrevistas se hacen referencias constantes indirectas a él. En este sentido parece que las empresas adoptan principalmente el modelo de

ciclo de vida de producto versus el modelo socio-ecológico y el modelo de macromarketing.

Tras procesar la información obtenida a través de los distintos medios con el programa Atlas.ti, se obtienen los siguientes datos:

En relación a las variables principales, el Producto, con un 62% de las citas identificadas se distancia notablemente del resto. Le sigue la Comunicación con sólo el 17% de menciones, el Impacto en el comportamiento del consumidor con un 16%, la Distribución con el 4%, y por último el Precio al que únicamente le corresponde el 1% de las citas.

Dentro de la **variable Producto**, las acciones se centran especialmente en **utilizar materiales e ingredientes y diseñar packagings más amigables con el medio ambiente, así como en señalar en el packaging las principales certificaciones ecológicas obtenidas.** Las organizaciones relacionadas con el sector de la alimentación dedican mayor cantidad de citas a esta variable. Ello se confirma con el 81% del total de alusiones realizadas por Coca Cola, el 72% de la División de Aguas de Danone y el 70% de la División de Productos Lácteos Frescos de la misma compañía. Como excepción nos encontramos con Nestlé, que con el 60% de sus citas, se sitúa tras P&G que le dedica a la variable Producto el 67% de las mismas. A la cola se encuentran Unilever con el 55% y Henkel con el 54%.

La variable Comunicación es la segunda más mencionada por las empresas, con un total del 17% de las citas. En la información externa de la empresa resalta la información en medios de comunicación, mientras que en los datos obtenidos en las entrevistas a los managers, la comunicación en los puntos de venta es importante, ya que son claves para llegar al comprador y al consumidor y complementan la información de los medios escritos. La comunicación externa de las empresas no hace referencia al impacto de las estrategias en las variables de Precio ni de Distribución. La Comunicación es la segunda variable más aludida en el caso de Unilever y Nestlé, con el 22% de sus citas totales, en la División de Aguas de Danone, con el 21%, en P&G, para la que supone el 14% y para Coca Cola que con el 5% se iguala a la variable Distribución. El

17% de Henkel, el 16% de L'Oréal y el 10% de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, la convierten en la tercera más mencionada en estas organizaciones. **La comunicación se concentra especialmente en el *packaging* y el uso de los restantes medios es poco frecuente o inexistente en algunas empresas.**

El Impacto en el comportamiento del consumidor se sitúa en tercer orden con el 16% de las alusiones totales relacionadas con las estrategias desarrolladas por las empresas. Su distribución es la que sigue: L'Oréal es la compañía que mayor importancia relativa le concede, con el 30% de sus citas, constituyendo la segunda variable más mencionada para la firma; también ocupa el segundo lugar en Henkel, con el 19%, la División de Productos Lácteos de Danone, con el 12%, y Coca Cola, con el 9%. Para Unilever, Nestlé, P&G y la División de Aguas de Danone ocupa la tercera posición con el 17%, 16%, 13% y 5% respectivamente. **En referencia al impacto de las prácticas analizadas sobre el comportamiento del consumidor, las entidades estudiadas realizan campañas para influenciarles y educarles en temas de sostenibilidad. En concreto, la mayoría de las campañas van principalmente dirigidas a cuidar los recursos, reciclar los envases, utilizar los productos más eficientemente y reducir los residuos tras la utilización de dichos productos. Es decir, se centran en el área medioambiental. A pesar de que en la revisión de la literatura en el impacto sobre el consumidor, uno de los temas principales es el gap entre actitudes e intenciones de compra del consumidor y su comportamiento, en el trabajo de campo no hay alusiones al respecto.**

Sobre la variable Distribución, este documento se centra, a diferencia de Bridges y Bryce Wilhelm (2008), en la parte de distribución que concierne al marketing, es decir, la estrategia de canales que hace referencia a cómo hacer disponible un producto terminado para los consumidores (Coughlan et al., 2006). Por tanto, tenemos en cuenta toda la estrategia de canales y no solamente lo que concierne a reciclaje, tal como sugieren los autores. Esta estrategia termina en el punto de venta, que desde el punto de vista de marketing tiene una notable y creciente importancia. Consecuentemente, tanto respecto a las certificaciones ISO como a la estrategia de canales no se ha tenido en cuenta lo que pertenece al ámbito de *supply chain*. Este criterio ya se aplicó en la revisión de la

literatura, y, de hecho, forma parte del filtro número 1. **Las empresas se coordinan y colaboran con otros partners del canal de distribución, como son los retailers.** La Distribución, con el 4% de las citas, constituye el 9% de las referencias de Henkel, el 6% de las de P&G, representa un 5% para Unilever, la División de Productos Lácteos Frescos de Danone y Coca Cola; sólo supone el 2% en el caso de la División de Aguas de Danone; y no se hace ninguna alusión a ella ni por parte de L'Oréal ni por Nestlé.

Finalmente, la presencia de **la variable Precio es muy escasa**, supone únicamente un 1% del total de referencias identificadas. Le corresponde un 3% de las citas de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, un 2% de las de Nestlé, y sólo un 1% de las de Unilever, Henkel y L'Oréal. No se menciona en ningún momento en la información recopilada de P&G, de la División de Aguas de Danone y de Coca Cola.

Atendiendo al tema de las coocurrencias, es necesario señalar que en lo que respecta a las variables principales las más numerosas se dan entre el producto y la comunicación con 51 coincidencias y entre aquél y el impacto en el comportamiento del consumidor, con 50. A considerable distancia se halla la conexión entre la comunicación y el impacto sobre el comportamiento del consumidor, con 36 coocurrencias. El resto no resulta significativo.

El siguiente nivel de estudio en las coocurrencias se ha centrado en las que se producían entre los factores considerados dentro de cada variable. Y las conclusiones son las que siguen:

- Dentro de la variable producto se ha identificado un total de 154 coocurrencias, entre las cuales hay que destacar que **el packaging y el reciclaje son los elementos más relacionados por parte de las empresas**, ya que coinciden en 40 ocasiones, lo que representa el 32% de las citas del primer factor y el 42% de las que conforman el total del segundo. **El packaging también aparece vinculado a la innovación** en 24 citas, que suponen el 30% del total registrado para ésta y el 19% de las asignadas al *packaging*. Por último, cabe señalar las coincidencias que se producen entre el desecho tras el uso y el

reciclaje, que aunque sólo se asocian en 8 citas, éstas constituyen el 40% de las localizadas para el primero de los dos elementos.

- En la variable comunicación las coincidencias entre los distintos medios son poco significativas. De las 17 coocurrencias que se registran dentro de esta variable, lo más remarcable son las 4 que se producen entre la comunicación en la web y en las redes sociales.

Al analizar las coocurrencias entre códigos de distintas variables se aprecia:

- La existencia de una **gran vinculación entre los elementos etiquetaje ecológico** (incluido en la variable Producto) y **la comunicación en *packaging*** (correspondiente a la variable Comunicación), constituyendo, las 32 coocurrencias, un 73% de las citas del primero y un 78% de las del segundo.
- **También es importante la confluencia que se produce en 28 citas entre el uso del producto y del impacto en el comportamiento del consumidor**, alcanzando un 47% de las del primer factor y un 30% en el caso del segundo. Del análisis se desprende que se produce una diversidad considerable en el enfoque que las firmas estudiadas hacen de estos elementos y que la vinculación entre ambas se observa **especialmente en las empresas que producen artículos para el lavado de ropa.**

En cuanto al apartado de las motivaciones, el análisis ha ofrecido los siguientes datos:

- **La motivación a la que más recurren las empresas a la hora de justificar sus acciones en sostenibilidad es la que se ha registrado como valores de empresa, que comprende el 35% de las citas. A considerable distancia le sigue la reducción de la huella medioambiental con un 24% de las mismas. La mejora competitiva y los resultados económicos constituyen el motor en el 21% de las ocasiones. La influencia o presión de los distintos *stakeholders* es el factor decisivo en el 13% de las alusiones a la motivación, para acabar con el 6% y el 1% que abarcan respectivamente otros factores diversos y el cumplimiento de la**

legislación. En este último punto, el carácter obligatorio de la cuestión hace que se perciba no como una motivación.

- La justificación Valores de empresa muestra un reparto bastante uniforme. En la mayoría de las compañías se mueve entre valores que oscilan entre el 19% de Unilever y Coca Cola y el 10% de la división de Productos Lácteos Frescos de Danone. Este porcentaje se reduce en los casos de L'Oréal, a la que corresponde el 7% y de P&G, que supone sólo un 3% de las citas correspondientes a este grupo de motivación.
- La reducción de la huella medioambiental y la protección del medio ambiente, también cuentan con una presencia considerable en casi todas las organizaciones, aunque la División de Aguas de Danone se distancia de las demás con un 43% de las menciones dedicadas a este factor. En el polo opuesto se encuentran P&G y L'Oréal, que no hacen ninguna alusión a la misma.
- **A los grupos de *stakeholders* detallados en la bibliografía se han añadido los empleados y las comunidades en las que las compañías operan por aparecer en algunas de las entrevistas realizadas a los directivos. Varios de los códigos mencionados por los autores de los artículos hallados, no aparecen en ninguna cita. Es el caso de factores como *stakeholders* en general, legisladores, competidores y ONGs. Según los resultados de la investigación, los consumidores y la alta dirección tienen la mayor influencia en las decisiones estratégicas de marketing sostenible. Ni la División de Productos Lácteos Frescos de Danone ni L'Oréal hacen referencia a ningún grupo de *stakeholders* para justificar el desarrollo de la sostenibilidad en su negocio. La influencia o presión de los *stakeholders* constituye un elemento de motivación importante especialmente en Unilever, que recoge el 42% de las citas y también para la División de Aguas de Danone, con un 25% de ellas.**
- El cumplimiento de la legislación es mencionado explícitamente como motivación sólo por Coca Cola.
- **En cuanto a la mejora de la competitividad y los resultados económicos, el ahorro de costes es el elemento que más parece afectar a las compañías analizadas, siendo escasa o nula la repercusión de otras opciones señaladas en la literatura. Asimismo, durante las entrevistas a directivos, se han identificado**

la supervivencia del negocio y la aportación de valor al producto, que no aparecían en la revisión de la literatura. De hecho, la supervivencia del negocio es la motivación más mencionada tanto por el número de organizaciones como de citas. Cuestiones como atraer potenciales empleados, evitar multas o mala publicidad, la respuesta a los competidores o la industria a la que pertenece la empresa no son mencionadas por ninguna de las firmas. Unilever acapara la gran mayoría de las alusiones relativas a la mejora competitiva y a los resultados económicos como motivaciones con un 63% de las referencias que se hacen al mismo. Coca Cola supone el 16% del total, seguida de Henkel con el 11%. Finalmente P&G y Nestlé representan un 5% cada una. Esta motivación no está presente en el resto de las empresas.

- Bajo la denominación “otros” se han recogido tres códigos que no encajan adecuadamente en otras variables. Uno de ellos se ha localizado como motivación en la literatura y no cuenta con ninguna cita por parte de las empresas, se trata del posicionamiento estratégico y el segmento del mercado. Sin embargo, **la reducción del gasto energético de los consumidores y la educación y cambio de hábitos de los mismos son motivaciones registradas durante la entrevista a los directivos** y a las que corresponden respectivamente dos y una citas. Sólo dos empresas quedan reflejadas en la reducción de gasto energético de los consumidores, Unilever y Henkel, con una cita cada una. También hay una mención sobre la educación y cambio de hábitos de los consumidores que corresponde a Unilever.

En el capítulo de coocurrencias entre motivaciones cabe señalar que son muy escasas y no aportan datos de interés.

En la siguiente tabla se exponen todas las estrategias de sostenibilidad en marketing halladas en la revisión de la literatura y se señala qué empresas las llevan a cabo. Además se indica el tanto por ciento de citas de cada una de las variables principales, así como de cada uno de los elementos dentro de cada variable.

Tabla 6. 1: Estrategias de sostenibilidad en marketing llevadas a cabo por cada una de las empresas

	% citas de la variable	UNILEVER	HENKEL	P&G	DANONE PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS	DANONE AGUAS	L'ÓREAL	COCA COLA	NESTLÉ
PRODUCTO (62%)	Innovación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Lanzamiento de nuevos productos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
	Branding	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗
	Packaging (biodegradable, seguro, funcional reciclable y fácil de transportar o depositar, diseño estético)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Etiquetaje ecológico	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
	Uso	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓
	Desecho productos tras uso	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
	Reciclaje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Fair prices	100	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓
	Diferencial de precio	0	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
PRECIO (1%)									

	% citas de la variable	UNILEVER	HENKEL	P&G	DANONE PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS	DANONE AGUAS	L'ÓREAL	COCA COLA	NESTLÉ
COMUNICACIÓN (17%)	Comunicación en general	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
	Punto de venta	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Packaging	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Web	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓
	Redes sociales	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
	Televisión	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	Venta personal	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Marketing directo	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Sales promotion	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Medios escritos	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
DISTRIBUCIÓN (4%)	Cooperación con los miembros del canal	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗
	Cómo colocar productos en PdV	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
IMPACTO COMPORTAMIENTO CONSUMIDOR (16%)	100	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Se han marcado con un símbolo en rojo aquellas prácticas que no se realizan nunca; con un símbolo verde todas aquéllas que habitualmente se llevan a cabo y, excepcionalmente, con uno naranja los apartados de etiquetaje ecológico y de *packaging* correspondientes a L'Oreal porque la información sobre sostenibilidad correspondiente a ambos se ha encontrado únicamente en los tintes de la marca Garnier. También se ha utilizado el naranja en la casilla correspondiente al *packaging* de Danone Yogures porque si bien la estrategia de la empresa es no realizar acción ninguna por el momento en este apartado, puntualmente se efectuó una campaña en 2014.

Asimismo sería conveniente aclarar que respecto al lanzamiento de nuevos productos, Nestlé y Coca Cola aparecen en color rojo porque no están apareciendo nuevos productos en el mercado, pero los criterios de sostenibilidad se aplican de forma importante en las marcas ya existentes, especialmente en lo que se refiere al consumo de agua en Coca-Cola y en la obtención de materias primas en Nestlé.

Respecto a las motivaciones, **se han hallado importantes aportaciones a la revisión de la literatura. Asimismo, la autora ha realizado una clasificación de las mismas, ya que no existía ninguna previa.** A continuación se muestra la tabla correspondiente a las motivaciones que llevan a las empresas a implantar estrategias de sostenibilidad, **señalando en rojo las estrategias halladas en el estudio de campo y no en la revisión de la literatura.**

Tabla 6. 2: Motivaciones para implementar las estrategias de sostenibilidad en marketing y las empresas que las realizan

	UNILEVER	HENKEL	P&G	DANONE PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS	DANONE AGUAS	L'ÓREAL	COCA COLA	NESTLÉ
VALORES EMPRESA	Influencias altruistas, éticas o morales	X	X	X	✓	X	✓	X
	Responsabilidad ecológica	X	✓	X	✓	✓	X	✓
	ADN	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
	Valores, objetivos y obligaciones sociales	X	✓	X	X	X	✓	✓
REDUCCIÓN HUELLA MEDIOAMBIENTAL / PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Beneficios medioambientales en general	✓	✓	X	✓	X	X	X
	Reducción de residuos	✓	X	X	X	X	X	X
	Garantizar la gestión sostenible de los recursos (de los bosques y devolver el agua a la naturaleza)	X	X	X	✓	X	✓	X
	Reducir uso recursos (principalmente el agua)	✓	✓	X	X	X	X	X
	Ayudar al reciclaje	X	X	X	X	X	✓	X
	Reducción impacto producto (principalmente los efectos de los gases invernadero)	✓	✓	X	✓	X	✓	X
	Protección entorno donde realizan su actividad	X	X	X	✓	✓	X	X
	Stakeholders en general	X	X	X	X	X	X	X
	Alta dirección	X	X	✓	X	X	X	X
	Consumidores	✓	✓	X	X	✓	X	✓
Empleados	✓	X	✓	X	X	X	X	

	UNILEVER	HENKEL	P&G	DANONE PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS	DANONE AGUAS	L'ÓREAL	COCA COLA	NESTLÉ
STAKEHOLDERS	Comunidades en las que opera	✓	X	X	✓	X	X	X
	Retailers	X	X	X	X	X	X	X
	Propietarios / Accionistas	X	X	X	X	X	X	✓
	Legisladores	X	X	X	X	X	X	X
	Competidores	X	X	X	X	X	X	X
	ONGs	X	X	X	X	X	X	X
CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN	X	X	X	X	✓	X	✓	X
MEJORA COMPETITIVIDAD Y RESULTADOS ECONÓMICOS	Ahorro de costes(costes de reparación o compensación, costes de eliminación de residuos, elevados impuestos y consumo energía)	✓	X	X	X	X	X	X
	Beneficios financieros	✓	X	X	X	X	✓	X
	Incrementar negocio y cuota mercado	✓	X	X	X	X	X	X
	Entrar en mercados internacionales	✓	X	X	X	X	X	X
	Atraer potenciales empleados	X	X	X	X	X	X	X
	Evitar multas	X	X	X	X	X	X	X
	Evitar mala publicidad	X	X	X	X	X	X	X
	Respuesta competidores	X	X	X	X	X	X	X
	Imagen positiva y buena publicidad	X	X	✓	X	X	X	✓
	Supervivencia del negocio	✓	X	X	X	X	X	✓
Aportar valor al producto	X	✓	X	X	X	X	X	

	UNILEVER	HENKEL	P&G	DANONE PRODUCTOS LÁCTEOS FRESCOS	DANONE AGUAS	L'ÓREAL	COCA COLA	NESTLÉ
MEJORA COMPETITIVIDAD Y RESULTADOS ECONÓMICOS	Mejorar competitividad	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Industria a la que pertenece la empresa	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
OTROS	Reducir gasto energético consumidores	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Educación y cambio de hábitos entre los consumidores	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Posicionamiento estratégico (performers, followers, indecisives, passives) y segmento de mercado.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Fuente: Elaboración propia.

Todas las motivaciones se han clasificado en seis grupos: valores de empresa, reducción de la huella medioambiental y protección del medio ambiente, *stakeholders*, cumplir con la legislación, mejora de la competitividad y resultados económicos, y otros. Las que aparecen en la literatura y no en el trabajo de campo son: stakeholders en general, legisladores, competidores, ONGs, atraer potenciales empleados, evitar multas, evitar mala publicidad, respuesta de los competidores, industria a la que pertenece la empresa, posicionamiento estratégico y segmento de mercado. Y las motivaciones que aparecen en el trabajo de campo y no en la literatura son: beneficios medioambientales en general, reducción de residuos, garantizar la gestión sostenible de los recursos, reducir el uso de los recursos durante la utilización del producto, ayudar al reciclaje, reducción del impacto del producto, protección del entorno donde realizan su actividad, los empleados, comunidades en las que operan, supervivencia del negocio, aportar valor al producto, reducir gasto energético de los consumidores y educación y cambio de hábito entre los consumidores.

6.3 CONSIDERACIONES FINALES

6.3.1 Principales aportaciones de la tesis

A continuación se enumeran las principales aportaciones de este documento:

- 1- Se ha realizado la primera y hasta la fecha única revisión sistemática de la literatura de toda el área de sostenibilidad y marketing.
- 2- Único estudio realizado de esta área en la industria del gran consumo.
- 3- Único estudio que aplica una clasificación de estrategias de sostenibilidad en marketing.
- 4- Se establece una clara diferencia y separación entre lo que pertenece a la cadena de suministro y al canal de marketing.
- 5- Se ha establecido una clasificación de las motivaciones de las compañías.
- 6- Se han identificado nuevas motivaciones de las empresas para diseñar e implementar estrategias de sostenibilidad en marketing que no se han hallado en la revisión de la literatura.

6.3.2. Principales diferencia entre las conclusiones de la literatura y del trabajo de campo

A continuación se establece una comparación entre la información obtenida de la literatura y los datos que se desprenden del estudio de los 8 casos seleccionados.

- Las compañías están principalmente interesadas por temas del área de la sostenibilidad medioambiental, y la mayoría de las acciones están impulsadas más por un tema estratégico que por el cumplimiento. Esto contrasta con lo hallado en la revisión de la literatura, que afirma que el principal motor es el cumplimiento y que además no tienen una perspectiva a largo plazo (Hoffman y Woody, 2008; Porter y van der Linde, 1995).
- Se otorga diferente importancia a las variables en la literatura y en el estudio de campo.

Tabla 6. 3: Posición de las variables en la literatura y en el estudio de campo

VARIABLES	LITERATURA	ESTUDIO DE CAMPO
Impacto en el comportamiento del consumidor	La más estudiada. 57% de las publicaciones.	Tercer lugar. 16% de las citas.
Producto	Segundo lugar en el estudio. 21% de las publicaciones.	La más mencionada. 62% de las citas.
Comunicación	Tercer lugar. 6% de las publicaciones.	Segundo lugar. 17% de las citas.
Distribución	Cuarto lugar. 4% de las publicaciones.	Cuarto lugar con el 4% de las citas.

Fuente: Elaboración propia.

En la clasificación presentada por Dangelico y Pujari (2010), se contemplan las distintas etapas del ciclo de vida del producto para el estudio del foco de contaminación, dentro de las cuales mencionan el uso del producto. Sin embargo ninguno de los artículos localizados centra su atención en este elemento. Por el contrario, muchas de las multinacionales, especialmente aquellas que producen productos de limpieza y de cuidado personal, conceden considerable importancia a este punto, constituyendo la cuarta práctica más mencionada en conjunto, y ocupando incluso el primer lugar en alguna de las firmas, como Unilever. Hay un esfuerzo por parte de las organizaciones para conseguir productos que consuman menos recursos durante el uso y que resulten menos contaminantes. Asimismo, destacan en este punto la importancia de la cooperación del consumidor y el desarrollo de actitudes más ecológicas por parte de éste, como la de realizar el lavado a temperaturas más bajas.

El *packaging* es uno de los elementos más estudiados en la literatura publicada respecto a la sostenibilidad en marketing. Este factor es tratado en el artículo de Cătoiș et al. (2010), que señalan los requisitos que debe reunir el mismo como componente del producto y Kumar & Christodoulopoulou (2014), que lo consideran un medio de comunicación de los esfuerzos en sostenibilidad. En el estudio de campo el *packaging* también constituye la cuestión más presente dentro de la variable Producto, superando el 28% de las citas correspondientes a la misma, pero la mayoría hacen alusión a la importancia de las mejoras introducidas en los embalajes, ya sea

disminuyendo su peso, utilizando materiales biodegradables o mediante otros mecanismos.

El reciclaje es un tema que se menciona en el artículo de Sharma et al. (2010), que lo vinculan con la cadena de distribución. En su enfoque los autores lo relacionan con la fabricación inversa y la refabricación, cuestiones que aunque influyen en la función de marketing no son responsabilidad de esa área. En los casos estudiados destaca tanto el reaprovechamiento de los embalajes como el uso de materiales reciclados para la elaboración de *packagings* y el desarrollo de acciones que faciliten el reciclaje al consumidor y su educación en esa materia. Esta estrategia no sólo se refiere a la incorporación de materiales reciclados al producto, sino al reciclado de los residuos.

En el apartado de la innovación Sharma y Lyer (2012) consideran que el desarrollo de productos con recursos limitados reduce el impacto de la cadena de distribución al tiempo que se contribuye a los esfuerzos de *green marketing*. En esta misma cuestión Dangelico y Pujari (2010) propusieron un marco conceptual en el que se establecen tres tipos clave de foco medioambiental: material, energía y contaminación, materias que se analizan en función de su grado de impacto en el medio ambiente en las diferentes etapas del ciclo de vida físico de un producto: proceso de producción, uso del producto y su desecho. Las firmas analizadas confieren una gran importancia a la innovación como elemento fundamental en la consecución de la sostenibilidad del producto, pero también para conseguir mejoras en el embalaje y para reducir la cantidad de desechos que generan los mismos. Muchas de ellas hacen presente la innovación en todas las fases de la vida del producto, desde las materias primas, hasta el uso y desecho. Hay empresas, como Henkel que consideran totalmente ligados los conceptos de sostenibilidad e innovación, creando conceptos como “sustainnovations”.

Horne (2009) otorga una gran relevancia la etiquetaje ecológico, afirma que las ecoetiquetas pueden afectar a la decisión del consumidor, si bien está menos claro si esto conlleva un menor impacto medioambiental. De hecho, el autor considera que la

contribución al consumo sostenible de las etiquetas ecológicas actuales no se conoce. Por su parte, las empresas objeto de estudio destacan que puede constituir una ayuda para el consumidor a la hora de elegir productos que sean respetuosos con el medioambiente y señalan el papel que juegan los sellos que figuran en las etiquetas y que indican que la compañía trabaja siguiendo los estándares de ciertas empresas certificadoras en materia de sostenibilidad y de medio ambiente, como la iniciativa AISE, el sello FSC, Rainforest Alliance, etc.

En la literatura considerada se menciona escuetamente la cuestión relativa al desecho del producto tras el uso, tampoco es objeto de muchas citas en la documentación manejada durante el trabajo de campo, si bien hay que indicar que con la salvedad de la División de Productos Lácteos Frescos de Danone, la cuestión es abordada por todas las empresas, para hacer referencia a la necesidad de educar al consumidor en esta materia o de desarrollar productos biodegradables que faciliten su eliminación. Algunas de las compañías se implican directamente en el proceso de eliminación, bien mediante la colocación de contenedores específicos en las instalaciones de sus clientes, o bien haciéndose cargo de la recogida de los desechos, como es el caso de Nestlé con las cápsulas de sus productos Nescafé Dolce Gusto y Nespresso.

El lanzamiento de nuevos productos y el *branding* apenas tienen espacio en las declaraciones recogidas de las distintas empresas. En cuanto a su presencia en la literatura hay que decir que Cătoiú et al. (2010) afirman que es importante que el nuevo producto sea evaluado siguiendo algunos requisitos. Por su parte, Kumar & Christodouloupoulou (2014) se enfocan en el ámbito de la sostenibilidad y el *branding*, y proponen un marco que ilustra cómo la implantación de prácticas de sostenibilidad puede mejorar el rendimiento de una empresa.

Atendiendo a la cuestión de la variable Precio, contrasta lo que se manifiesta en la teoría, donde se habla de la disposición de los consumidores a pagar mayor precio por un producto que contribuya a

un fin social o medioambiental (Bedeck, 2011) o sobre el precio justo al que se refieren Cătoiu et al. (2010), que también afirman que los productos diseñados con una visión sostenible incluyen algunos costes complementarios. Asimismo, van Herpen et al. (2012) tratan en su artículo el diferencial de precio entre los productos sostenibles y los que no lo son. Sin embargo, en el estudio de campo no se ha identificado referencia alguna a este último elemento. En cuanto al precio justo que los consumidores deben pagar por los artículos sostenibles, las compañías estudiadas que hacen referencia al tema, aseguran intentar no repercutir en el precio las estrategias desarrolladas en pro de la sostenibilidad.

En cuanto al apartado de comunicación, en la teoría se habla de comunicación en general o a los diferentes stakeholders. Sin embargo, en la recogida de información las empresas hacen referencia al medio o canal de comunicación que utilizan y es por ello que la información se ha estructurado de esta manera. Hay que señalar que de los elementos identificados, las empresas no hacen ninguna mención al marketing directo ni a la venta personal. Y las *sales promotions* sólo son mencionadas por Henkel.

En lo relativo a la estrategia de distribución, Bedek (2011) señala que un elemento muy importante de la distribución cuando hablamos de sostenibilidad es la cooperación con todos los miembros del canal. Las multinacionales con las que se ha trabajado también hacen alusión a esta cooperación en seis de los ocho casos, bien para manifestar que prestan ayuda a sus clientes en los procesos de sostenibilidad, dentro de cuyo marco se inscriben las campañas en punto de venta; también mediante instalación de elementos que mejoren esta cuestión y que supongan ahorros de energía, como es el caso de las neveras y congeladores con refrigerantes ecológicos; o para dialogar y colaborar con las partes interesadas incluidas en esta fase; a través del desarrollo de proyectos conjuntos, como la recogida de envases; etc. En definitiva, muchas de las firmas destacan la importancia de los *retailers* para cumplir con sus propios objetivos de sostenibilidad.

También se han recogido artículos que hablan sobre la presentación de los productos en el punto de venta y la influencia que ello pueda ejercer sobre las decisiones de los consumidores, pero en ninguna de las organizaciones se ha hecho referencia a esta materia.

Finalmente, el Impacto en el comportamiento del consumidor, es la variable más presente en las publicaciones consideradas para este estudio. Los artículos tratan las actitudes de los consumidores ante los temas de sostenibilidad y su comportamiento real al respecto, así como sobre los factores que influyen en el mismo. También las empresas parecen conceder gran importancia a este punto, pues todas ellas hacen alusión en alguna ocasión a esta cuestión, si bien se distingue una incidencia más baja en las compañías dedicadas exclusivamente a la alimentación.

- En la literatura se han registrado motivaciones que no son mencionadas por las empresas, al tiempo que por parte de éstas se aducen justificaciones para llevar a cabo sus estrategias de sostenibilidad que no han sido contempladas en ninguno de los artículos localizados. Así, en el caso de las publicaciones, a la hora de referirse a los *stakeholders*, se habla de éstos en general, de los legisladores, de los competidores o de las ONGs como elementos de influencia, que no aparecen durante el trabajo de campo, mientras que las compañías hacen referencia en este mismo punto a sus empleados o a las comunidades en las que operan, que no son objeto de atención en la literatura.

Otros motivos señalados en los artículos sin presencia en la documentación de las empresas son: atraer potenciales empleados, evitar multas, evitar mala publicidad, respuesta a los competidores, industria a la que pertenece la empresa, y posicionamiento estratégico (*performers, followers, indecisives, passives*) y segmento de mercado. Por su parte, las organizaciones hablan de beneficios medioambientales en general, reducción de residuos, garantizar la gestión sostenible de los recursos (de los bosques y devolver el agua a la naturaleza), reducir el uso de recursos (principalmente el agua), ayudar al reciclaje, reducir el impacto del producto (principalmente

los efectos de los gases invernadero), protección del entorno donde realizan su actividad, supervivencia del negocio, aportar valor al producto, reducir el gasto energético de los consumidores o de la educación y cambio de hábitos entre los mismos, sin que sean aludidos en ninguno de los artículos analizados.

Tras la ejecución del trabajo de campo se ha comprobado que, tal como se indica en la revisión de la literatura, la realización de acciones sostenibles por parte de las empresas estudiadas está muy influenciada por los valores de las propias compañías, y que forma parte de su propio ADN y de la responsabilidad ecológica, llevándolas a cabo, según manifiestan los directivos entrevistados, sin buscar con ello un beneficio económico. En lo referente a las influencias altruistas, éticas o morales, sólo son aducidas como motivación por parte de Coca Cola y de la División de Aguas de Danone.

Sin embargo el propósito de las entidades de reducir su huella medioambiental y de proteger el entorno es un factor altamente mencionado en entrevistas, webs e informes de sostenibilidad, y que no aparecen reflejados en los artículos señalados. Cuestiones como el reciclaje, la gestión sostenible de los recursos y la reducción de su uso, su reutilización o la protección del entorno en el que las firmas realizan su actividad, entre otros, son elementos que no se mencionan en la literatura y que constituyen importantes motivos para que las organizaciones desarrollen sus actividades de forma sostenible. Se hace especial hincapié en la preservación del agua y en la reducción del impacto del producto causada por la emisión de gases de efecto invernadero.

Por el contrario, los *stakeholders* o el cumplimiento de la ley, que constituyen las razones más influyentes según los artículos hallados, no constituyen el factor más mencionado por nuestras empresas. El cumplimiento de la legislación es mencionado explícitamente como motivación sólo por Coca Cola. Sí coinciden, en cambio, con la literatura a la hora de afirmar que la mayor influencia entre los *stakeholders* corresponde a los consumidores y a la dirección. A los grupos de *stakeholders* detallados en la bibliografía se han añadido los

empleados y las comunidades en las que las multinacionales operan, por aparecer en algunas de las entrevistas realizadas a los directivos. Varios de los códigos mencionados por los autores de los artículos hallados, no aparecen en ninguna cita. Es el caso de factores como *stakeholders* en general, legisladores, competidores y ONGs. Lo más destacable, a la vista de los datos, es que ni la División de Productos Lácteos Frescos ni la División de Aguas de Danone hacen referencia a ningún grupo de *stakeholders* para justificar el desarrollo de la sostenibilidad en su negocio.

A continuación se resumen las principales diferencias entre la literatura y el trabajo de campo.

Tabla 6. 4: Principales diferencias entre la literatura y el trabajo de campo: estrategias y motivaciones

TEMAS	LITERATURA	TRABAJO DE CAMPO
ESTRATEGIAS		
Impacto comportamiento consumidor	-Es la variable más estudiada. -El 62% de los artículos sobre estrategias se centran en ella. -La temática más mencionada es el gap entre actitudes e intenciones de compra de los consumidores y su comportamiento.	-Es la tercera variable. Ninguna empresa se centra en este gap.
Comunicación	Apenas se hace referencia a los canales o medios usados en la comunicación.	Los directivos hacen referencia especialmente al medio utilizado en las comunicaciones.
Distribución	No hacen diferencia entre cadena de suministro y canal de distribución o de marketing. Sólo dos artículos hablan de punto de venta.	En las entrevistas se hace clara diferencia y se centran en el canal. El punto de venta es un factor clave.
Precio	Disposición de los consumidores a pagar más precio.	Las empresas no quieren repercutir el posible coste de la sostenibilidad en el precio.

MOTIVACIONES		
	<p>Motivaciones que están en la literatura y no se mencionan en el trabajo de campo:</p> <p>Stakeholders en general. Legisladores. Competidores. ONGs. Atraer potenciales empleados. Evitar multas. Evitar mala publicidad. Respuesta competidores. Industria a la que pertenece la empresa. Posicionamiento estratégico (performers, followers, indecisives, passives) y segmento de mercado.</p>	<p>Motivaciones presentes en el trabajo de campo y no mencionadas en la literatura:</p> <p>Beneficios medioambientales en general. Reducción de residuos. Garantizar la gestión sostenible de los recursos (de los bosques y devolver el agua a la naturaleza). Reducir uso recursos durante la utilización del producto (principalmente el agua). Ayudar al reciclaje. Reducción impacto producto (principalmente los efectos de los gases invernadero). Protección entorno donde realizan su actividad. Empleados. Comunidades en las que opera. Supervivencia del negocio. Aportar valor al producto. Reducir gasto energético consumidores. Educación y cambio de hábitos entre los consumidores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

A continuación se exponen las principales limitaciones y futuras líneas de investigación. Las tres primeras limitaciones mencionadas hacen referencia a la literatura publicada sobre el tema de investigación mientras que las cuatro últimas hacen referencia al estudio de campo.

- La primera limitación es debida a que no se ha encontrado ninguna clasificación de posibles prácticas de sostenibilidad en marketing reconocida y utilizada en estudios de este tipo. En este trabajo se ha seleccionado la de Bridges y Wilhelm (2008). Por lo tanto, haría falta

contrastarla con otros estudios de sostenibilidad en marketing para establecer una clasificación que pudiera ser utilizada como marco de referencia.

- La segunda limitación está relacionada con el hecho de que no se han encontrado artículos que expongan y analicen las estrategias de sostenibilidad en marketing en la industria de gran consumo. Hay artículos puntuales que hacen referencia a ejemplos de prácticas en una o varias empresas pero ninguno que estudie la industria de gran consumo en sí. Por lo tanto, harían falta más estudios exploratorios, descriptivos y explicativos sobre este tema, bien sea en otros mercados o utilizando diferentes muestras dentro del mismo.
- La tercera limitación está relacionada con la escasa información encontrada sobre las motivaciones de las empresas para llevar a cabo dichas estrategias. Además no se ha encontrado ninguna clasificación ni estructura de las mismas y por ello la autora ha realizado una propia, que haría falta contrastar y verificar con resultados de futuros estudios.
- La cuarta limitación viene como consecuencia de que en las empresas analizadas se ha entrevistado sólo a uno o dos directivos. Sin embargo, todas las empresas han señalado a dicho directivo como la persona más competente en esta materia. En este documento esta limitación se ha intentado paliar mediante la triangulación. Primero se han analizado los dossieres de prensa enviados por las propias empresas y sus páginas web, a continuación se han revisado los artículos académicos sobre sostenibilidad y marketing de cada empresa, se han visitado puntos de venta de los principales *retailers* y por último, se ha entrevistado a los responsables de marketing para verificar y ampliar cuáles son las prácticas que actualmente están realizando en España.
- La quinta limitación es debida a que en cada empresa se ha consultado sólo a una unidad de negocio. Por lo tanto se debería hacer el mismo proceso de entrevistas y triangulación a todas las unidades de negocio de cada empresa. Sin embargo, las propias compañías la han

considerado como la unidad líder en temas de sostenibilidad en toda la organización.

- La sexta limitación es que sólo se han hecho 8 casos y, por lo tanto se recomienda ampliar en número de casos.
- La séptima limitación es que este estudio está hecho sólo para el mercado español y se recomienda realizarlo en distintos países y comparar el resultado de los mismos, tanto dentro de cada empresa, como entre ellas.

Tabla 6. 5: Principales limitaciones y futuras líneas de investigación

Limitación	Futura línea de investigación
No se ha encontrado ninguna clasificación reconocida y utilizada en estudios sobre prácticas de sostenibilidad en marketing.	Contrastar la clasificación utilizada en este documento para establecer una clasificación que pueda ser utilizada como marco de referencia.
No se han encontrado artículos sobre estrategias de sostenibilidad en marketing sobre la industria de gran consumo.	Realizar más estudios exploratorios, descriptivos y explicativos, tanto en España, con una muestra diferente, como la misma muestra o criterios de selección en otros países.
No se ha encontrado ninguna clasificación o estructura de las motivaciones de las empresas. Por lo tanto, la propia autora ha establecido una.	Contrastar y verificar dicha clasificación con los resultados de futuros estudios de campo.
Se ha analizado sólo la unidad de negocio líder de sostenibilidad de cada empresa.	Analizar todas las unidades de negocios o empresas que conformen cada compañía.
Se han analizado ocho casos en el estudio de campo.	Ampliar el número de casos a analizar.
Se ha analizado sólo el mercado español.	Analizar otros países.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente hay que destacar dos futuras líneas de investigación, que son:

- Una futura línea de investigación debería centrarse en las cuestiones relevantes para las empresas, de modo que haya una correspondencia entre los temas tratados en la literatura y los que realmente interesan e implementan las compañías (ver tablas 6.8 y 6.9).

- La principal futura línea de investigación debería centrarse en las nuevas motivaciones encontradas en el estudio de campo y no contempladas, hasta el momento, en la literatura: beneficios medioambientales en general, reducción de residuos, garantizar la gestión sostenible de los recursos (de los bosques y devolver el agua a la naturaleza), reducir el uso de recursos durante el uso del producto (principalmente el agua), ayudar al reciclaje, reducir el impacto del producto (principalmente los efectos de los gases invernadero), protección del entorno donde realizan su actividad, influencia de los empleados y de las comunidades en las que opera, supervivencia del negocio, aportar valor al producto, reducir el gasto energético de los consumidores y la educación y cambio de hábitos entre los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abela, A.V. (2006). Marketing and consumerism: A response to O'Shaughnessy and O'Shaughnessy, *European Journal of Marketing*, 40(1/2): 5-16.
- Achrol, R.S. y P. Kotler. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Ahmad, S.R.B; Juhdi, N. (2008). *Consumer's perception and purchase intentions towards organic food products: Exploring the attitude among Malaysian consumers*. [Fecha de consulta: 17 de Febrero de 2015] Disponible en: http://www.pbfeam2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/SitiNorBayaahAhmad_Final.pdf.
- AISE Charter for Sustainable Cleaning. [Fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2015]. Disponible en: <http://www.sustainable-cleaning.com/en.home.orb>.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58.
- American Marketing Association (2016). *Marketing Power Home* [en línea]. [Consulta: Junio 2016]. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>
- Arnot, C; Boxall, P.C.; Cash, S.B. (2006). Do Ethical Consumers Care About Price? A Revealed Preference Analysis of Fair Trade Coffee Purchases, *Canadian Journal of Agricultural Economics*. [Fecha de consulta: 7 de Marzo de 2015] Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-7976.2006.00066.x/full>
- Baker, M. (Ed.) (2003). *The Marketing Book* (5ª ed.), Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Banerjee, S.B., E. Iyer y R. Kashyap (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type, *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development, *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Bansal, P. y K. Roth (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-748
- Barkin, J. S. (1998). The evolution of the constitution of sovereignty and the emergence of human rights norms, *Millenium*, 27 (Summer), 229-252.
- Barney, J.B. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 42, 1231-1241.

- Barney, J.B. (1986b). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., y Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Barone, M.J.; Miyazaki, A.D.; Taylor, A. (2000). The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?, *Journal of the Academy of Marketing Science*. [Fecha de consulta: 13 de Octubre de 2015]. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070300282006>
- Bartlett, D. (2009). Embedding corporate social responsibility: the development of a transformational model of organisational innovation, *Corporate Governance*, 9(4), 409-420.
- Barr, S., Shaw, G., y Coles, T. (2011). Times for (Un)sustainability? Challenges and opportunities for developing behaviour change policy. A case-study of consumers at home and away, *Global Environmental Change*, 21(4), 1234-1244.
- Barwise, P., y Meehan, S. (2010). Is Your Company As Customer-Focused As You Think?, *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 63-68.
- Basu, K., y Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking, *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- BBMG. (2007). *The BBMG Conscious Consumer Report*. [Fecha de consulta: 8 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://www.bbm.com>
- Beaven, C. (2009). *Finding Promise in Sustainability 2.0* [en línea]. BusinessWeek, September 3. [Fecha de consulta: 20 de Febrero de 2016]. Disponible en: http://www.businessweek.com/magazine/content/09_37/b4146068075848.htm
- Becker-Olsen, K., Cudmore, B., y Hill, R. (2006). The impacts of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour, *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Bedeck, A. (2011). Sustainability marketing strategies: examples of best practices in roatia, *International Journal of Management Cases*, vol 13, núm. 2, p. 33-43.
- Belz, F.M. (2006). Marketing in the 21st century, *Journal of Business Strategy and Environment*, vol 15, núm. 3, p. 139-144.

- Belz, F.; Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, West Sussex, UK: Wiley.
- Belz, F.; Schmidt-Riediger, B. (2010). Marketing strategies in the age of sustainable development: Evidence from the food industry, *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, núm. 7, p. 401–416.
- Berns, M.; Townend, A.; Khayat, Z.; Balagopal, B.; Reeves, M.; Hopkins, M.; Krushwitz, N. (2009). The business of sustainability, *MIT Sloan Management Review Report*.
- Bilgin, M. (2009). The PEARL model: Gaining competitive advantage through sustainable development, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, suplemento 3, p. 545-554.
- Black, E.L.; Carnes, T.A.; Richardson, V.J. (2000). The market valuation of corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, vol. 3, núm. 1, p. 31-42.
- Brennan, L.; Binney, W.M. (2008). Is it green marketing, greenwash or hogwash? We need to know if we want to change things. In S. Jones (Ed.), *Partnerships, proof and practice – International nonprofit and social marketing conference*. Wollongong, Australia: University of Wollongong.
- Bridges, C.M.; Bryce Wilhelm, W. (2008). Going Beyond Green: The "Why and How" of Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum, *Journal of Marketing Education*, vol. 30, núm. 1, p. 33-46.
- Brio, J.A.; Junquera, B. (2003). Influence of the perception of the external environmental pressures on obtaining the ISO 14001 standard in Spanish industrial companies, *International Journal of Production Research*, vol. 41, núm.2, p.337–348.
- Brown, B.; Anthony, S.D. (2011). How P&G Tripled Its Innovation Success Rate, *Harvard Business Review*, vol. 89, núm. 6, p. 64-72.
- Brown, T.J.; Dacin, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, vol. 61, núm. 1, p. 68-84.
- Burt's Bees (2010). *Earth Friendly Natural Personal Care Products for the Greater Good* [en línea]. [Fecha de consulta: 8 de enero de 2015]. Disponible en: <http://www.burtsbees.com>
- Buyse, K.; Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective, *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm.5, p. 453-470.

- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, p. 946-967.
- Campbell, R.; Pound, P.; Pope, C.; Britten, N.; Pill, R.; Morgan, M.; Donovan, J. (2003). Evaluating meta-ethnography: a synthesis of qualitative research on lay experiences of diabetes and diabetes care, *Social Science and Medicine*, vol. 56, núm. 4, p. 671-684.
- Carrington, M.J.; Neville, B.A.; Whitwell, G.J. (2014). Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention-behavior gap, *Journal of Business Research*, vol. 67, núm. 1, p. 2759-2767.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 4, p. 497-505.
- Cătoi, I.; Vrânceanu, D.M.; Filip, A. (2010). Setting fair prices – Fundamental principle of sustainable marketing, *Commerce Contribution to Sustainable Development*, vol. 12, núm. 27, p. 115-128.
- Center for Sustainable Enterprise, (2010). [Fecha de consulta: 24 de Noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/cse-overview.cfm>
- Chabowski, B.; Mena, J.; Gonzalez-Padron, T. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, núm. 1, p. 55-70.
- Chabowski, B.R.; Hult, G.T.M.; Kiyak, T.; Mena, J.A. (2010). The structure of JIBS's social network and the relevance of intracountry variation: a typology for future research, *Journal of International Business Studies*, vol. 41, núm. 5, p. 925-934.
- Charter, M.; Peattie, K.; Ottman, J. y Polonsky, M.J. (2002). Marketing and sustainability, Cardiff: Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), Cardiff University.
- Charter, M.; Peattie, K.; Ottman, J. y Polonsky, M.J. (2006). *Marketing and sustainability*. [en línea]. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2015]. Disponible en: www.cfsd.org.uk/smart-know-net/links/smart-know-net.pdf
- Chase, D.; Smith, T.K. (1992). Consumers keen on green but marketers don't deliver, *Advertising Age*, vol. 63, núm. 29, p. 2-4.
- Chitra, K. (2007). In search of the Green Consumers: a perceptual study, *Journal of Services Research*, vol. 1, núm. 1, p. 173-191.

- Choi, S.; Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses, *Journal of Business Ethics*, vol. 104, núm. 2, p. 269-282.
- Cinco Días, (23/08/2012). *Las principales marcas del gran consumo resisten la crisis* [en línea]. [Fecha de consulta: 28 de Agosto de 2015]. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/principales-marcas-gran-consumo-resisten-criisis/20101223cdsdiemp_17/
- Clarke, M.; Oxman, A. D. (Eds) (2001). *Cochrane Reviewers' Handbook 4.1.4* [updated October 2001], The Cochrane Library, Oxford.
- Coca-Cola, página web. [Fecha de consulta: 20 de Marzo de 2016]. Disponible en: www.coca-colacompany.com
- Coca-Cola España, página web. [Fecha de consulta: 20 de Marzo de 2016]. Disponible en: www.cocacola.es
- Coca-Cola (2013). Informe de sostenibilidad Coca-Cola Iberia 2012. [en línea]. [Fecha de consulta: 19 de Julio de 2015]. Disponible en: http://www.cocacola.es/19201201/joes/editor/files/informe_sostenibilidad_12.pdf
- Coca-Cola (2015). Coca-Cola at a glance. [en línea]. [Fecha de consulta: 7 de Abril de 2015]. Disponible en: <http://www.coca-colacompany.com/our-company/infographic-coca-cola-at-a-glance/>
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro Verde sobre la Política de Productos Integrada (2011)* [en línea]. [Fecha de consulta: 9 de junio de 2015]. Disponible en: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0068&from=ES>
- Connelly, B.; Ketchen, D.; Slater, S. (2011). Toward a 'theoretical toolbox' for sustainability research in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, núm. 1, p. 86-100.
- Connolly, J.; McDonagh, P.; Polonsy, M.; Porthero, A. (2006). Green Marketing and green Consumers: Exploring the Myths, in *Handbook on Environmental Technology Management*, Dora Marinova, David Annandale y John Phillimore, eds. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p. 251-268.
- Consumer Reports (2007). *It's Not Easy Buying Green* [en línea]. [Fecha de consulta: 29 de mayo de 2016]. Disponible en: http://www.consumerreports.org/cro/home-garden/news/2007/buying-environmental-friendly-products/overview/0709_green_ov_1.htm

- Cook, D. J.; Mulrow, C.D.; Haynes, R.B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions, *Annals of Internal Medicine*, vol. 126, núm. 5, p. 376-380.
- Corbiere-Nicollier, T.; Ferrari, Y.; Jemerlin, C.; Jolliet, O. (2003). Assessing sustainability: An assessment framework to evaluate Agenda21 actions at a local level, *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, vol. 10, núm. 3, p. 225-237.
- Corporate Knights (2010). 2010 Global 100 Results. [en línea]. [Fecha de consulta: 15 marzo 2015]. Disponible en:
<http://www.corporateknights.com/reports/2005-2011-archives/2010-global-100-results-12641729/>
- Corporate Knights (2011). *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* [en línea]. [Fecha de consulta : 15 de marzo 2015]. Disponible en:
<http://www.global100.org/annual-lists/2012-global-100-list.html>
- Corporate Knights (2012). 2012 Global 100 Results. [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de marzo 2015]. Disponible en:
<http://www.corporateknights.com/magazines/2013-global-100-issue/2012-global-100-results-13272443/>
- Corporate Knights (2013). 2013 Global 100 Results. [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de Marzo 2015]. Disponible en:
<http://www.corporateknights.com/magazines/billionaire-superheroes-issue/2013-global-100-results-13587838/>
- Corporate Knights (2014). 2014 Global 100 Results. [en línea]. [Consulta: 15 de Marzo de 2015]. Disponible en:
<http://www.corporateknights.com/reports/2014-global-100/2014-global-100-results-13903992/>
- Corporate Knights (2015a). 2015 Global 100 Methodology. [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de Marzo de 2015]. Disponible en:
<http://www.corporateknights.com/reports/2015-global-100/methodology-14218046/>
- Corporate Knights (2015). 2015 G100 The Global 100 Most Sustainable Corporations. [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de Marzo de 2015]. Disponible en:
<http://www.corporateknights.com/magazines/2015-global-100-issue/2015-global-100-results-14218559/>
- Costanza, R.; Daly, H.E.; Bartholomew, J.A. (1991). Goals, agenda, and policy recommendations for ecological economics. En Costanza, R. (ed).

- Ecological economics: The science and management of sustainability*. New York: Columbia University Press, p. 1-20.
- Coughlan, A.T.; Anderson, E.; Stern, L.W.; El-Ansary, A. (2006) *Marketing Channels*, Prentice Hall; 7 edition.
- Creyer, E.; Ross, W.T. (1997). The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics? *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, núm. 6, p. 421-428.
- Crittenden, V.L.; Peterson, R.A.; Albaum, G. (2010). Technology and Business-to-Consumer Selling: Contemplating Research and Practice, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. [Fecha de consulta 14 de Noviembre de 2015]. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134300201>
- Crittenden, V.; Crittenden, W.; Ferrell, L.; Ferrell, O.; Pinney, C. (2011). Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions, *Academy of Marketing Science*, vol. 39, núm. 1, p. 71-85.
- Cronin, J.J.; Jr, Smith, J.S., Gleim, M.R., Ramirez, E.; Martinez, J.D. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, núm. 1, p. 158-174.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An *analysis of 37 definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, núm. 1, p.1-13.
- Dangelico, R.; Pontrandolfo, P. (2010). From green product definitions and classifications to the Green Option Matrix, *Journal of Cleaner Production*, núm. 18, p. 1608-1628.
- Dangelico, R.; Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability, *Journal of Business Ethics*, vol. 95, núm. 3, p. 471-486.
- Danone (2012a). Dossier de prensa.
- Danone (2012b). [Fecha de consulta: 9 de Abril de 2015]. Disponible en: <http://www.danone.com>
- Danone (2015). Dossier de prensa 2014.
- Danone (2016). Dossier de prensa 2015.
- Daub, C.H.; Ergenzinger; R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, vol. 39, núm. 9/10, p. 998-1012.
- Davies, H. T. O.; Crombie, L. K. (1998). Getting to Grips with Systematic Reviews and Meta-Analyses, *Hospital Medicine*, vol. 59, núm. 12, p 955-958.

- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management*, vol. 9, núm. 2, p. 108-119.
- Day, G.S. (1990). *Market-driven strategy*. New York: The Free Press.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, vol 58, núm. 4, p. 37-52.
- Day, G.; Montgomery, D. (1999). Charting new directions for marketing, *Journal of Marketing*, 63, special issue, p. 3-13.
- Deng, S.; Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multifactor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, vol. 10, núm. 8, p. 725-742.
- Densia (2012). [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2016]. Disponible en: <http://www.densia.com>
- Dingwall R.; Murphy, E. A.; Watson, P.; Greatbatch, D.; Parker, S. (1998). Catching Goldfish: Quality in Qualitative Research, *Journal of Health Services Research and Policy*, vol. 3, núm. 3, p. 167-172.
- Dircom (11/07/2012). *Fernando Olivares: "Las marcas de distribuidor han venido para quedarse"* [en línea]. [Fecha de consulta: 14 de agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-comunitat-valenciana/actualidad/item/4146-fernando-olivares-las-marcas-de-distribuidor-han-venido-para-quequedarse>
- Drucker, P.F. (1955). *The practice of management*. London: Heinemann.
- Drucker, P.F. (1994). The theory of the business, *Harvard Business Review*, vol. 72, núm. 5, p. 95-104.
- Ecologistas en Acción (2012). *COP17 Urban* [en línea]. [Fecha de consulta: julio 2015]. Disponible en: <http://www.ecologistasenaccion.org/rubrique470.html>
- EDP (2015). Ha comenzado la deuda ecológica con el Planeta (14/08/2015) [en línea]. [Fecha de consulta: 17 abril 2016]. Disponible en: <https://www.sostenibilidadedp.es/noticias/show/ha-comenzado-la-deuda-ecologica-con-el-planeta>
- Ehrich, K.; Irwin, J.R. (2005). Willful Ignorance in the Request for Product Information, *Journal of Marketing Research*, vol. 42, núm. 3, 266-277.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *The Academy of Management Journal*, vol. 32, núm. 3, p. 543-576.
- El Español (19/11/2016). La cumbre contra el cambio climático de Marrakech acaba en papel mojado [en línea]. [Fecha de consulta: 7de Diciembre de 2016]. Disponible en:

- http://www.lespanol.com/ciencia/ecologia/20161119/171983027_0.html
- El País (5/02/2012). *El gran consumo reclama apoyo al PP* [en línea]. [Fecha de consulta: 23 de Agosto de 2016]. Disponible en:
http://elpais.com/diario/2012/02/05/negocio/1328450609_850215.html
- El País (12/09/2013). *¿Qué hago con las cápsulas de café?* [en línea]. [Fecha de consulta: 3 de Enero de 2016]. Disponible en:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/12/actualidad/1378942377_983066.html
- El País (14/12/2015). La Cumbre de París cierra un acuerdo histórico contra el cambio climático [en línea]. [Fecha de consulta: 22 de Diciembre de 2015]. Disponible en:
http://internacional.elpais.com/internacional/2015/12/12/actualidad/1449910910_209267.html
- El País (18/11/2016). La Cumbre de Marrakech proclama que la lucha contra el calentamiento es ya “irreversible” [en línea]. [Fecha de consulta: 7 de Diciembre de 2016]. Disponible en:
http://internacional.elpais.com/internacional/2016/11/17/actualidad/1479413912_886302.html
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation; Win-win-win business strategies for sustainable developments, *California Management Review*, vol. 36, núm. 2, p. 90-100.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek: New Society Publishers.
- Elkington, J.; Hailes, J. (1988). *The Green Consumer Guide*. London: Victor Gollancz.
- Ellen, P.S.; Mohr, L.A.; Web, D.J. (2000). Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix?, *Journal of Retailing*, vol. 76, núm. 3, p. 393-406.
- Engardio, P.; Capell, K.; Carey, J.; Hall, K. (2007). Beyond the green corporation: Imagine a world in which eco-friendly and socially responsible practices actually help a company's bottom line. It's closer than you think, *Businessweek*, January 29, p. 50-64.
- Epstein, E.J.; Roy, M.J. (2003). Making the business case for sustainability: Linking social and environmental actions to financial performance, *Journal of Corporate Citizenship*,
- Esty, D.C.; Winston, A.S. (2006). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Haven: Yale University Press.

- Etzioni, A. (1998). Voluntary Simplicity: Characterization, Select Psychological Implications and Societal Consequences, *Journal of Economic Psychology*, vol. 19, núm. 5, p. 619-643.
- Euroclima (2012). Principales resultados de la cumbre sobre cambio climático de Durban, [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de Diciembre de 2015]. Disponible en:
<http://http://www.euroclima.org/es/servicios-de-informacion/noticias/item/428-principales-resultados-de-la-cumbre-sobre-cambio-clim%C3%A1tico-de-durban>
- Europa Press, (2012). *España entre en deuda ecológica* [en línea]. [Fecha de consulta: 14 de Julio de 2015]. Disponible en:
<http://www.europapress.es/sociedad/noticia-espana-entra-deuda-ecologica-20120422093143.html>
- Europa Press (2013). RSC.-Danone es la empresa con mejor reputación en España en 2013, según un estudio [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de Octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-danone-empresa-mejor-reputacion-espana-2013-estudio-20131113113901.html>
- European Commission. *The EU Ecolable (2012)* [en línea]. [Consulta: 1 de Junio de 2015]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>
- Fiilip, A.; Stancu, A.; Orzan, M.; Roșca, M.I. (2008). Media coverage of corporate social responsibility in Romanian press. A comparative analysis of specialized and general Romanian newspapers. Proceedings of the 2nd International Scientific Conference “Marketing theory challenges in transitional societies“, Zagreb, p. 61-67.
- Fisk, G. (1974). *Marketing and the Ecological Crisis*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Fitcher, K. (1998). Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit: Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen [Environmental communication and competitiveness: Competition theories in the light of empirical results on corporate environmental reporting]. Marburg, Germany: Metropolis Verlag.
- Flannery, B.L.; May, D.R. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry, *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 4, p. 642-662.

- Folkes, V.S.; Kamins, M.A. (1999). Effects of Information About Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumers' Attitudes, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 8, núm. 3, p. 243-259.
- Forbes (2012). *The World's Biggest Public Companies 2011* [en línea]. [Fecha de consulta: 17 de Febrero de 2016]. Disponible en: http://www.forbes.com/lists/2012/18/global2000_2011.html
- Forehand, M.R.; Grier, S. (2003). When is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, núm. 3, p. 349-356.
- Freedman, M.; Jaggi, B. (1982). *Pollution Disclosures, Pollution Performance and Economic Performance*, *The International Journal of Management Science*, vol. 10, núm. 2, p. 167-176.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fromartz, S. (2009). Notes from the sustainable foods institute – A shifting food supply. [Fecha de consulta: 1 de Noviembre de 2015]. Disponible en: <http://www.chewswise.com/chews/2009/05/18/monterey-bay-aquarium-shifting-tide-in-the-food-supply>
- Fry, F.L.; Hock, R.J. (1976). Who claims corporate responsibility? The biggest and the worst", *Business and Society Review*, núm. 18, p. 62-65.
- Fuller, D. (1999). *Sustainable marketing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Funk, K. (2003). Sustainability and performance, *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, núm. 2, p. 65-70.
- Gallego-Álvarez, I.; Prado-Lorenzo, J.M.; Rodríguez-Domínguez, L.; García-Sánchez, I.M. (2010). Are social and environmental practices a marketing tool? Empirical evidence for the biggest European companies, *Management Decision*, vol. 48, núm. 10, p. 1440-1455.
- García González, Ana (febrero, 2004). *Implementación, resultados y estructura organizativa de las empresas españolas con sistemas de gestión medioambiental*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Gebhardt, G.; Carpenter, G.; Sherry, J. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal multiform, grounded analysis of cultural transformation, *Journal of Marketing*, vol 70, núm. 4., p. 37-55.
- Geffen, C. (1997). *Innovative environmental technologies in automotive painting: The role of suppliers*, Doctoral thesis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (MA).

- Global Footprint Network (2012). [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>
- Global Reporting Institute. (2006). Our history. Retrieved September 9, 2007, from <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/OurHistory>
- González-Benito, J. and O. González-Benito: 2006, 'A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity', *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87–102
- Grant, J. (2007). *The green marketing manifesto*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Greenpeace (2011). Con acuerdos mínimos termina cumbre de Durban [En línea] [Fecha de consulta: 15 de Diciembre de 2015]. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/mexico/es/Noticias/2011/Diciembre/Con-acuerdos-minimos-termina-cumbre-de-Durban/>
- Greenpeace (14/12/2015). Claves para entender el acuerdo firmado en la Cumbre del clima de París. [Fecha de consulta: 15 de Diciembre de 2015]. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/un-momento-historicamente-emocionante-en-la-co/blog/55101/>
- Greer, J.; Bruno, K. (1996). *Greenwash. The reality behind corporate environmentalism*. Penang. Malaysia: Apex.
- Grigsby, M. (2004). *Buying Time and Getting By: The Voluntary Simplicity Movement*, Albany: State University of New York Press.
- Gronroos, C. (1989). Defining marketing: A market-oriented approach, *European Journal of Marketing*, vol. 23, núm. 1, p. 52-60.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing, *Marketing Theory*, vol. 6, núm. 4, p. 395-417.
- Grundey, D.; Zaharia, R.M. (2008). Sustainable incentives in marketing and strategic greening: The cases of Lithuania and Romania, *Technological and economic development. Baltic Journal on Sustainability*, vol. 14, núm. 2, p. 130–143.
- Guler, I.; Guillén, M.F.; Macpherson, J.M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, núm. 2, p. 207-232.
- Gupta, S.; Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance, *Journal of World Business*, vol. 48, núm. 3, p. 311-320.
- Hak, T.; Moldan, B.; Dahl, A. (2007). *Sustainability indicators: A scientific assessment*. Washington: Island Press.

- Hansen, U.; Scharder, U. (1997). A modern model of consumption for a sustainable society, *Journal of Consumer Policy*, vol. 20, núm. 4, p. 443-468.
- Happy Planet Index (2016). [En línea]. [Fecha de consulta: 5 de Diciembre de 2016]. Disponible en: <http://happyplanetindex.org/>
- Hart, O. (1995). Corporate governance: Some theory and implications, *The Economic Journal*, vol. 105, núm. 430, p. 678-689.
- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, p. 986-1014.
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world, *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 1, p. 66-76.
- Hart, S.L. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Hart, S.L.; Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After, *Journal of Management*, vol. 37, núm. 5, 1464-1479.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*, Harper Collins, New York.
- Heal, G. (2005). Corporate social responsibility: an economic and financial framework, *Geneva papers on risk and insurance - Issues and practice*, vol. 30, suplemento 3, p. 387-409.
- Henion, K.E.; Kinnear, T.C. (1976). *Ecological Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Henkel (2014). Sustainability Report 2013. [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.henkel.de/blob/19182/31b2f5e2089836caba042080d3d8fb69/data/2013-sustainability-report-en-com.pdf>
- Henkel (2015). Sustainability Report 2014. [en línea]. [Fecha de consulta: 5 de Febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.henkel.com/blob/397758/61cefdce3aa8cbbfc9578ce9b62e7e64/data/2014-sustainability-report.pdf>
- Hetrick, W. (1989). The ideology of consumerism: A critique. En Bagozzi, R.; Peter J.P. (eds). *Proceedings of the American Marketing Association Winter Conference*, Orlando: American Marketing Association, p. 287-296.
- Ho, L.Ch.; Taylor, M.E. (2007). An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan, *Journal of International Financial Management and Accounting*, vol. 18, núm. 2, p. 124-150.

- Hoffman, A.J.; Woody, J. (2008). *Climate Change: What's your business strategy?* Boston, Harvard Business School.
- Homburg, C.; Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, vol. 37, núm. 4, p. 449-462.
- Horne, R.E. (2009). Limits to labels: The role of eco-labels in the assessment of product sustainability and routes to sustainable consumption, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 33. núm. 2, p. 175-182.
- Hosfeld, J.M.; Mish, J. (2008). *Sustainability Oriented Marketing*, Seattle: Hosfeld & Associates.
- Huang, M; Rust, T.R. (2011). Sustainability and Consumption., *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, núm. 1, p. 40–54.
- Hunt, S.; Lambe, C. (2000). Marketing's contribution to business strategy: Market orientations, relationship marketing and resource advantage theory, *International Journal of Management Review*, vol. 2, núm. 1,p. 17-43.
- Hunt, S.B.; Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 2, p. 1-15.
- Hunt, S.D. (1977). "The Three Dichotomies Model of Marketing: An Elaboration of Issues," in *Macro-marketing: Distributive Processes from a Societal Perspective*, Proceedings of the Macro-marketing Seminar, Charles Slater, , ed. Boulder, CO: Business Research Division, Graduate School of Business Administration, University of Colorado, 52-56.
- Hurth, V. (2010). Creating Sustainable Identities: The Significane of the Financially Affluent Self, *Sustainable Development*, vol. 18, núm. 3, p. 123-134.
- InfoHoreca (2014). Knorr invierte un millón de euros en asegurar que sus ingredientes sean ecológicos [en línea]. [Fecha de consulta: 26 de octubre de 2015]. Disponible en:
<http://www.infohoreca.com/noticias/20140924/Knorr-ingredientes-ecologicos>
- Interbrand (2013). Interbrand releases the 3rd annual Best Global Green Brands Report [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de Febrero de 2015]. Disponible en:
<http://www.rankingthebrands.com/PDF/Best%20Global%20Green%20Brands%202013,%20Interbrand.pdf>
- International Organization for Standardization (2004). ISO 14000 – Environmental management. [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de Agosto de 2015]. Disponible en:
www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm

- International Organization for Standardization (2000). ISO 14020:2000 (es). [en línea]. [Fecha de consulta: 14 de Febrero de 2016]. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14020:ed-2:v1:es:sec:bibl>
- Ismail, H.B.; Panni, M.F.A.K. (2008). Consumer perceptions on the consumerism issues and its influence on their purchasing behavior: A view from Malaysian food industry, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, vol. 11, núm. 1, pp. 43-64.
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*, London: Earthscan.
- Jacobs, B.W.; Singhal, V.R.; Subramanian, R. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of Operations Management*, vol. 28, núm. 5, p. 430-441.
- Jaworski, B.J.; Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, p. 53-70.
- Jones, P.; Clarke-Hill, C.; Comfort, D.; Hillier, D. (2007). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 26, núm. 2, p. 123-130.
- Jones, P.; Hillier, D.; Comfort, D. (2011). Shopping for tomorrow: promoting sustainable consumption within food stores, *British Food Journal*, vol. 113, núm. 7, p. 935-948.
- Joshi, R. (2009). Sustainability and B2B brands.
- Joshi, Ruchika (2009). *Sustainability and B2B brands*. [Fecha de consulta: 17 de julio de 2015]. Disponible en: http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/9_Sustainability_and_B2B_pdf.sflb.ash
- Kantar Worldpanel (2011). [Fecha de consulta: 3 de Enero de 2015]. Disponible en: <http://www.highlydefinedcareers.com/home/>
- Kantar Worldpanel, (2015). Shopper ID CY 2015.
- Kaufmann, H.R.; Panni, M.; Orphanidou, Y. (2012). Factors affecting consumers' green purchasing behavior: an integrated conceptual framework, *Amfiteatru Economic*, vol. 14, núm. 31, p. 50 – 69.
- Kiewiet, D.J.; Vos, J.F.J. (2007). Organizational sustainability: A case for formulation a Taylor-made definition, *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, vol. 9, núm. 1, p. 1-18.
- Kilbourne, W.E. (1995). Green Advertising: salvation or oxymoron? *Journal of Advertising*, vol. 24, núm. 2, p. 7-20.

- Kilbourne, W. E.; McDonagh, P.; Prothero, A. (1997). Sustainable consumption and the quality of life: A macromarketing challenge to the dominant social paradigm, *Journal of Macromarketing*, vol. 17, núm. 1, p. 4-23.
- Kim, Y.; Choi, S.R. (2005). Antecedents of green purchase behaviour: An examination of collectivism, environmental concern and PCE, *Advances in Consumer Research*, vol. 32, núm. 1, p. 592 – 599.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 2, p. 1-18.
- Kotha, S.; Shivaram, R.; Violina, R. (2001). Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure Internet firms, *European Management Journal*, vol. 19, núm. 6, p. 571-586.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, vol. 75, núm.4, p.132-135.
- Kotler, P.; Keller, K.L. (2006). *Marketing management* (12th ed), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Kotler, P. and Lee, N. 2005, Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Kotler, P. & Lee, N. (2008). Social marketing: Influencing behaviors for good (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kraus, S. (1995). Attitudes and the prediction of behaviour – a meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, núm. 1, p. 58-75.
- Kumar, V.; Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective, *Industrial Marketing Management*, vol. 43, núm. 1, p. 6-15.
- Kuosmanen, T. y Kuosmanen, N. (2009), How not to measure sustainable value (and how one might), *Ecological Economics*, vol. 69, núm. 2, p. 235-243.
- L'Oréal (2012). Fórmulas más biodegradables (17.04.2012) [Fecha de consulta: 3 de Marzo de 2016]. Disponible en:
<http://www.loreal.es/compromisos-en-materia-de-rsc/sharing-beauty-with-all>
- L'Oréal (2014). Sharing beauty with all. El compromiso de sostenibilidad del grupo L'Oréal. [Fecha de consulta: 8 de Marzo de 2016]. Disponible en:

- <http://www.loreal.es/compromisos-en-materia-de-rsc/sharing-beauty-with-all>
- L'Oréal (2015). [Fecha de consulta: 28 de Junio de 2015]. Disponible en: <http://www.loreal.es>
- La Opinión de Granada (2012). *En marcha la Travesía del Agua* [en línea]. [Fecha de consulta: 14 de Agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.laopiniondegranada.es/provincia/2011/06/12/marcha-travesia-agua/250042.html>
- Lado, N.; Maydeu-Olivares, A.; Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model, *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 1/2, p.23-39
- Lash, J.; Wellington, F. (2007). Competitive advantage on a warming planet, *Harvard Business Review*. [Fecha de consulta: 6 de Enero de 2016]. Disponible en: http://courseresources.mit.usf.edu/sgs/geb6930/module_3/read/competitive_advantage.pdf
- Lay's (2012). [Fecha de consulta: 30 de Agosto 2015]. Disponible en: <http://www.lays.es>
- Lim, A.; Rodrigues, B.; Zhang, X. (2004). Meta-heuristics with local search techniques for retail shelf-space optimization. *Management Science*, vol. 50 . núm. 1, p.117-131.
- Lin, Y. -C.; Chang, C. -c. A. (2012). Double standard: The role of environmental consciousness in green product usage. *Journal of Marketing*, vol. 76, núm. 5, p. 125–134.
- Lodge, G.C. (2001). Our common future? *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, p. 221-222.
- Loureiro, M.L.; Lotade, J. (2005). Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? *Ecological economics*. [Fecha de consulta: 13 de Mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800904003611>
- Lovins, A.B.; Lovins, L.H.; Hawken, P (1999). A road map for natural capitalism, *Harvard business review*. [Fecha de consulta: 7 de Agosto de 2015]. Disponible en: <http://salient.nohomepress.org/wp-content/uploads/2008/03/hbr-rminatcap.pdf>
- Lowe, I. (1998). Producing a better world: Theory, education, and consulting, *The American Behavioral Scientist*, vol. 42, núm. 3, p. 531-538.
- Lubin, D.A.; Esty, D.C. (2010). The sustainability imperative, *Harvard Business Review*, vol. 88, núm. 5, p. 42-50.

- Luchs, M. G.; Brower, J.; Chitturi, R. (2012). Product Choice and the Importance of Aesthetic Design Given the Emotion-laden Trade-off between Sustainability and Functional Performance. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, núm. 6, p. 903–916.
- Luchs, M.G.; Naylor, R.W.; Irwin, J.R.; Raghunathan, R. (2010). The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference, *Journal of Marketing*, vol. 74, núm. 5, p. 18-31.
- Luo, X., Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, núm. 70 (October), p. 1-18.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison, *Journal of Business Ethics*, vol. 30, núm. 1, p. 57-72.
- Maignan, I.; Ferrell, O.C.; Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship : cultural antecedents and business benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 4, p. 455-469.
- Maignan, I.; Ferrell, O.C.; Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 39, núm. 9/10, p.956-977.
- Mariadoss, B.J.; Tansuhaj, P.S.; Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, núm. 8, p. 1305-1318.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- McDonagh, P. (1998). Towards a theory of Sustainable Communication in Risk Society: Relating issues of sustainability to marketing communications, *Journal of Marketing Management*, vol. 14, núm. 6, p. 591-622.
- McDonald, S.; Oates, C.J. (2006). Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies, *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, núm. 3, p. 157-170.
- McGuire, J.; Sundgren, A.; Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 4, p. 854-872.
- Mckenzie-Mohr, D. (1994). Social Marketing Sustainability. The case of residential energy conservation, *Futures*, vol. 26, núm. 2, p. 224-233.
- McKinsey Global Survey (2010). How companies manage sustainability: McKinsey & Co. [Fecha de consulta: 14 de Octubre de 2015]. Disponible en:

https://www.mckinseyquarterly.com/Energy_Resources_Materials/Environment/How_companies_manage_sustainability_McKinsey_Global_Survey_results_2558?gp=1.

- McKitterick, J.B. (1957). What is the marketing management concept? En *The frontiers of marketing thought and action*. Chicago: American Marketing Association, p. 71-82.
- McWilliams, A.; Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, p. 117-127.
- Medina-Munoz, D.; García-Falcón, J.M. (1998). Sustainability as a major source of competitive advantage for small and medium sized enterprises, *7th International Conference of the Greening of Industry Network*, Rome, Italy.
- Mehansho, H. (2002). Eradication of iron deficiency anemia through food fortification: The role of the private sector, *Journal of Nutrition*, vol. 132, núm. 4, suplemento S, p. 831S-833S.
- Mendelsen, N.; Polonsky, M.J. (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, núm. 2, p. 4-18.
- Menon, A.; Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy, *Journal of Marketing*, vol. 61, núm. 1, p. 51-67.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research, *Journal of Operations Management*, vol. 16, núm. 4, p. 441-454.
- Michelsen, G.; Godemann, J. (Eds) (2005). *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*. Munich, Germany: Okom Verlag.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, p. 961-976.
- Minton, E.; Lee, C.; Orth, U.; Kim, C.; Kahle, L. (2012). Sustainable marketing and social media, *Journal of Advertising*, vol. 41, núm. 4, p. 69-84.
- Mitchell, R.W.; Wooliscroft, B.; Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy, *Journal of Macromarketing*, vol. 30, núm. 2, p. 160-170.
- Mittelstaedt, J.D.; Shultz, C.J.; Kilbourne, W.E.; Peterson, M. (2014). Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought, *Journal of Macromarketing*, vol. 34, núm. 3, p. 253-264.

- Mohr, L.A.; Webb, D.J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, núm. 1, p. 121-147.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2013). Ranking MercoEmpresas 2013. [en línea]. [Fecha de consulta: 3 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2013>
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2015). Ranking MercoTalento 2015. [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de Abri de 2016]. Disponible en: <http://merco.info/es/ranking-merco-talento>
- Montabon, F.; Sroufe, R.; Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, vol. 25, núm. 5, p. 998-1014.
- Morgan, R.; Strong, C. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation, *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 11/12, p.1051-1073.
- Mostafa, M. (2009). Shades of green: A psychographic segmentation of the green consumer in Kuwait using self-organizing maps, *Expert Systems with Applications*, vol. 36, núm. 8, p. 11030 – 11038.
- Mulrow, C. D. (1994). Systematic Reviews—Rationale for Systematic Reviews, *British Medical Journal*, vol. 309, núm. 6954, p. 597-599.
- Murray, K.B.; Vogel, C.M. (1997). Using a Hierarchy-of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Non financial Impacts, *Journal of Business Research*, vol. 38, p. 141-159.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, p. 20-35.
- NEF, The New Economics Foundation (2012). *The Happy Planet Index: 2012 Report* [en línea]. [Fecha de consulta: 30 de Diciembre de 2015]. Disponible en: <http://www.happyplanetindex.org/assets/happy-planet-index-report.pdf>
- Nestlé España: <http://empresa.nestle.es/es>
- Nestlé (2014). Nestlé en la sociedad 2013. Informe sobre creación de valor compartido. [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de enero de 2014]. Disponible en:

<http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/informe-de-rsc-de-nestle-en-espana-2013.pdf>

- Nestlé (2014b). Nestlé publica su informe de Creación de Valor Compartido 2013 [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de enero de 2014]. Disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/informe-de-rsc-nestle>
- NHS Centre for Reviews and Dissemination (2001). *Undertaking Systematic Reviews of Research on Effectiveness*. CRD's Guidance for those Carrying Out or Commissioning Reviews. CRD Report Number 4 (2nd Edition). York.
- Nidumolu, R.; Prahalad, C.K.; Rangaswami, M.R. (2009). *Why sustainability is now the key driver of innovation*, *Harvard Business Review*, vol. 87, núm. 9, p. 56-64.
- Noblit, G. W.; Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing Qualitative Studies*, Sage Publications, London.
- Novatorov, E.V. (2010). *A Critical Appraisal of the Concept of Non-profit Services Marketing*. *Service Science* 2(3):146-153. [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2016]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1287/serv.2.3.146>
- Nurse Rainbolt, G.; Onozaka, Y.; Thilmany McFadden, D. (2012). Consumer Motivations and Buying Behavior: The Case of the Local Food System Movement, *Journal of Food Products Marketing*, vol. 18, núm. 5, p. 385-396.
- Obermiller, C.; Burke, C; Atwood, A. (2008). Sustainable business as marketing strategy, *Innovative Marketing*, vol. 4, núm. 3, p.20-27.
- Olson, E.L. (2013). It's not easy being green: the effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice, *Journal of the Academy of Marketing Science*. [Fecha de consulta: 10 de agosto de 2015]. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-012-0305-6>
- Organización para las Naciones Unidas (2015). *La OMM alerta de nuevo récord en la concentración de gases de efecto invernadero en 2014* [en línea]. [Fecha de consulta: 5 de Diciembre de 2015.]. Disponible en: <http://www.un.org/climatechange/es/blog/2015/11/la-omm-alerta-de-nuevo-record-en-la-concentracion-de-gases-de-efecto-invernadero-en-2014/>
- Orlitzky, M.; Schmidt, F.L.; Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis, *Organization Studies*, vol. 24, núm. 3, p. 403-441.
- Orsato, R.J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?, *California Management Review*, vol. 48, núm. 2, p. 127-143.

- Ottman, J.A. (1993). *Green marketing: Challenges & Opportunities*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Oxfam (2015). *Behind the Brands Companies Scorecards* [en línea]. [Fecha de consulta: 16 de Abril de 2015.]. Disponible en: http://www.behindthebrands.org/~media/Update%20Mar%2015/scorecard_march2015_fixed.ashx
- Panni, M.F.A.K. (2006). *The Effect of Consumerism towards customer attitudinal behaviour in food industry in Malaysia*, M.Phil. Multimedia University.
- Parris, T.M.; Kates, R.W. (2003). Characterising and measuring sustainable development, *Annual Review of Environmental Resources*, vol. 28, p. 559-586.
- Pava, M.L.; Krausz, J. (1996). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*. Westport, CT: Quorum Books.
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge*. London: Pitman Publishing.
- Peattie, K. (1998). Golden goose or wild goose? The hunt for the green disposer, *Proceedings of the Business Strategy and the Environment Conference*, ERP: Shipley.
- Peattie, K. (1999). Trappings versus substance in the greening of marketing planning, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, núm. 2, pl. 131-148.
- Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing, *Marketing Review*, vol. 2, núm. 2, p. 129.
- Peattie, K.; Collins, A. (2009). Guest editorial: Perspectives on sustainable consumption, *International Journal of Consumer Studies*, núm. 33, p. 107-112.
- Peattie, K.; Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Marketing Research*, vol. 8, núm. 4, p. 357-370.
- Peattie, K.; Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*, vol. 62, núm. 2, p. 260-268.
- Peattie, K. (2013). Green consumption: behavior and norms, *Annual review of environment and resources*. [Fecha de consulta: 24 de Noviembre de 2015]. Disponible en: <http://annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-environ-032609-094328>
- Pelozo, J.; White, K.; Shang, J. (2013). Good and guilt-free: The role of self-accountability in influencing preferences for products with ethical attributes. *Journal of Marketing*, vol. 77, núm. 1, p. 104-119.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor, *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, núm. 1, p. 34-45.

- Piercy, N.F. y Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, *Marketing Review*, vol. 9, núm. 4, p. 335-360.
- Pohle, G; Hittner, J. (2008). *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*. [en línea]. New York: IBM, Insitute for Business Value. [Fecha de consulta: 12 de Abril de 2015]. Disponible en: http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf
- Polonsky, M.J. (1994). An introduction to Green marketing. *Electronic Green Journal*, vol. 1, núm. 2, Noviembre. [Fecha de consulta: 12 de Abril de 2015]. Disponible en:
<http://www.uow.edu.au/~sharonb/STS300/market/green/article2.html>.
- Polonsky, M.J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities, *Journal of Business Research*. [Fecha de consulta: 7 de Julio de 2015]. Disponible en:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311000300>
- Pommering, A. ; Noble, G. ; Johnson, L.W. (2011). Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, núm. 8, p. 953-969.
- Porges, S. (2007). *Ethical Consumers and Corporate Responsibility: The Market and Trens for Ethical Products in Food and Bevarage, Personal Care and Household Items*. New York: Packaged Facts.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*, New York: The Free Press.
- Porter. M.E.; Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, núm. 12, p. 78-92.
- Porter, M.E.; van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, núm. 4, p. 97-118.
- Porter, M.E.; van der Linde, C. (1995b). ‘Green and Competitive: Ending the Stalemate’, *Harvard Business Review*, September–October, 120–133.
- Procter & Gamble: https://www.pg.com/es_ES/
- Procter & Gamble (2011). Dossier de prensa.
- Procter & Gamble (2012). [Fecha de consulta: 4 de Julio de 2012]. Disponible en:
<http://www.pg.com>
- Procter & Gamble (2014). 2014 Sustainability Report. [en línea]. [Fecha de consulta: 5 de Marzo de 2015]. Disponible en: http://us.pg.com/-/media/PGCOMUS/Documents/PDF/Sustanability_PDF/sustainability_reports/PG2014SustainabilityReport.pdf?la=en-US&v=1-201512231811

- Procter & Gamble (2014b). PG Informe corporativo España. [en línea]. [Fecha de consulta: 5 de Marzo de 2015]. Disponible en:
http://www.pg.com/es_ES/pdf/corporate_brochure.pdf
- Prothero, A.; Dobscha, S.; Freund, J.; Kilbourne, W.E.; Luchs, M.G.; Ozanne, L.K.; Thøgersen, J. (2011). Sustainable Consumption: Opportunities for Consumer Research and Public Policy, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 30, núm. 1, p. 31-38.
- Pujari, C.; Peattie, K.; Wright, G. (2004). Organizational antecedents of environmental responsiveness in industrial new product development, *Industrial Marketing*, vol. 33, núm. 5, p. 381-391.
- Pulendran, S.; Speed, R.; Widing II, R. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, vol. 25, núm. 2, p. 119-143.
- Real Decreto 367/2005, de 8 de abril, «BOE» núm. 100, de 27 de abril de 2005, páginas 14242 a 14244.
- Reitman, V. (1992). Green products sales seem to be wilting, *The Wall street Journal*, 220, May 10, p. BI 18.
- Rettie, R., Barnham, C., & Burchell, K. (2011). Social normalisation and consumer behaviour: Using marketing to make green normal, *Working Research Paper* núm. 8.. London: Kingston University Business School.
- Rettie, R.; Burchell, K.; Barnham, C. (2014). Social normalization: Using marketing to make green normal, *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 13, núm. 1, p. 9-17.
- Rettie, R.; Burchell, K.; Riley, D. (2012). Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing, *Journal of Marketing Management*, vol. 28, núm. 3/4, p. 420-444.
- Robecosam DJSI Family. [Fecha de consulta: 12 de Noviembre de 2015]. Disponible en: <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>
- Roberts, J. (1996). Green consumers in the 1990s: Profile and implications for advertising, *Journal of Business Research*, vol. 36, núm. 3, p. 217-231.
- Rodriguez, M.A.; Ricart, J.E.; Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm, *Creativity & Innovation Management*, vol. 11, núm. 3, p. 135-146.
- Russo, M.V. (2003). The emergence of sustainable industries: Building natural capital, *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 4, p. 317-331.

- Russo, M.V.; Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *The Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 3, p. 534–559.
- Saha, M; Darnton, G. (2005). Green Companies or Green Companies: Are Companies Really Green, or Are They Pretending to Be? *Business and Society Review*, vol. 110, núm. 2, p. 117-157.
- Sanex Zero% (2012). [Fecha de consulta: 3 de enero de 2015]. Disponible en: <http://www.sanexzero.es>
- Savitz, A.W.; Wber, K. (2006). The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – And how you can too. San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- Schaefer, Anja, and Crane Andrew (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing* 25, no. 1: 76–92.
- Schmidheiny, S. (1992). Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Schwartz, G. (1971). Marketing: The societal marketing concept, *University of Washington Business Review*, vol. 31, núm. 1, p. 32-38.
- Sen, S.; Bhattacharya, C.B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, núm. 2, p. 225-243.
- Sen, S.; Bhattacharya, C.B.; Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, núm. 2, p. 158-166.
- Seyfang, G. (2006). Ecological citizenship and sustainable consumption: examining local organic networks, *Rural Studies*, vol. 22, núm. 4, p. 383-395.
- Shahbazzpour, M.; Seidel, R.H. (2006). Using sustainability for competitive advantage, en LCE (Ed.) *13th CIRP International Conference on Life Cycle Engineering*, Leuven, Bélgica.
- Shapiro, B.P. (1988). What the hell is 'market-oriented'?, *Harvard Business Review*, vol. 66, núm. 6, p. 119-125.
- Sharma, A.; Iyer, G.R. (2012). Resource-constrained product development: Implications for green marketing and green supply chains, *Industrial Marketing Management*, vol. 41, núm. 4, p. 599-608.
- Sharma, A.; Iyer, G.R.; Mehrotra, A.; Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: a framework and implications, *Industrial Marketing Management*, vol. 39, núm. 2, p. 330-341.

- Shaw, D. y Newholm, T. (2002). *Voluntary Simplicity and the Ethics of Consumption*, *Psychology & Marketing*, vol. 19, núm. 2, p. 167-186.
- Sheth, J.; Parvatiyar, A. (1995). Ecological imperatives and the role of marketing. En Polonsky, M.J.; Mintu-Wimsatt, A. (eds). *Environmental marketing*, New York: The Haworth Press, p. 3-20.
- Sheth, J.N.; Sethia, N.K.; Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, núm. 1, p. 21-39.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability, *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, p. 936-960.
- Signitzer, B.; Prexl, A. (2008). Corporate Sustainability Communications: aspects of theory and Professionalization, *Journal of Public Relations Research*, vol. 20, núm. 1, p. 1-19.
- Sisodia, R.; Wolfe, D.; Sheth, J. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Slater, S.F.; Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 3, p. 63-74.
- Smith, N.C. (2009). Bounded goodness: Marketing implications of Drucker on corporate responsibility, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, núm. 1, p. 73-84.
- Snider, J.; Hill, R.P.; Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms, *Journal of Business Ethics*, vol. 48, núm. 2, p. 175-187.
- Srivastava, R.K.; McInish, T.H.; Wood, R.A.; Capraro, A.J. (2000). The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets, *Corporate Reputation Review*, Special Issue, p.62-68.
- Srivastava, R.K.; Shervani, T.A.; Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, vol. 62, núm. 1, p. 2-18.
- Srivastava, R.K.; Shervani, T.A.; Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 4, p. 168-179.
- Stafford, E.R.; Hartman, C.L. (2013). Promoting the value of sustainably minded purchase behaviors. *Marketing News*, vol. 47, núm. 1, p.28-33.

- Stearns, P.N. (2001). *Consumerism in world history: The global transformation of desire*. New York: Routledge.
- Stern, S. (2008). "Wanted: Chief Attention Officers Who See Round Corners", *Financial Times*, February 1, p. 14.
- Stoiber, Marc (2011). Do I need to be green in B2B? [en línea]. [Fecha de consulta: 8 de marzo de 2015]. Disponible en:
<http://www.globe-net.com/articles/2011/january/24/do-i-need-to-be-green-in-b2b-part-2.aspx?sub=16>
- Straughan, R.D.; Roberts, J.A. (1999). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, núm. 6, p. 558-575.
- The AISE Charter for Sustainable Cleaning <http://www.sustainable-cleaning.com/en.home.orb>.
- Tinnish, S.M.; Mangal, S.M. (2012). Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: A Theoretical Framework, *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 13, núm. 4, p. 227-249.
- Tollin, K.; Christensen, L.B.; Wilke, R. (2015). Sustainability in business from a marketing perspective, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 23, núm. 6, p. 471-496.
- Tonglet, M.; Phillips, P.S.; Bates, M.P. (2004). Determining the drivers for householder pro-environmental behavior: waste minimization compared to recycling, *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 42, núm. 1, p. 27-48.
- Thomson Reuters (2015). 2014 Journal Citation Reports® Science Edition.
- Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, Vol. 14, núm. 3, p. 207-222.
- Unilever: www.unilever.es
- Unilever (2013). Guía práctica para reducir los desperdicios alimentarios. [en línea]. [Fecha de consulta: 17 de Enero de 2015]. Disponible en:
http://www.unilever.es/Images/UNILEVER%20GUIA%20MALBARATA%20MENT_V2_tcm126-375007.pdf
- Unilever (2014). Scaling for impact, Summary of Progress 2014, Unilever Sustainable Living Plan. [en línea]. [Fecha de consulta: 17 de Enero de 2015]. Disponible en:
https://www.unilever.com/Images/uslp-unilever-sustainable-living-plan-scaling-for-impact-summary-of-progress-2014_tcm244-424809_en.pdf.

- Unilever. Plan Unilever para una Vida Sostenible. [en línea]. [Fecha de consulta: 17 de Enero de 2015]. Disponible en:
http://www.unilever.es/Images/Plan%20Unilever%20para%20una%20Vida%20Sostenible_tcm126-256809.pdf
https://www.unilever.com.mx/Images/plan-de-vida-sustentable-unilever-a-4-anos_tcm1286-452339_es.pdf
- Unilever sustainable living, 2014. Disponible en:
<http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/our-approach-to-sustainability/unilever-sustainable-living-plan-summary/index.aspx>
- Unilever.sustainable living, 2015. Disponible en:
<http://www.unilever.es/sustainable-living-2015/>
- United Nations. Climate change. Disponible en:
http://www.un.org/es/climatechange/reduction_emissions.shtml
- United Nations, Department of Economic & Social Affairs (2005). *Population Challenges and Development Goals* [en línea]. [Fecha de consulta: 24 de Marzo de 2015]. Disponible en:
http://www.un.org/esa/population/publications/pop_challenges/Population_Challenges.pdf
- United Nations Environment Programme (1995). Sustainable consumption. Disponible en: www.unep.fr/scp/sc/
- United Nations Environment Programme (2005). *Talk the Walk: Advancing Sustainable Lifestyles Through Marketing and Communications*. New York: United Nations Global Compact and Utopies.
- van Dam, Y.K.; Apeldoorn, P.A.C. (1996). Sustainable marketing, *Journal of Macromarketing*, vol. 16, núm. 2, p. 45-56.
- van den Brink, T.; Van der Woerd, F. (2004). Industry specific sustainability benchmarks: An ECSF pilot bridging corporate sustainability with social responsible investments, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, núm. 2, p. 187-203.
- Van Egeren, M.; O'Connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms, *Journal of Services Marketing*, vol. 12, núm. 1, p. 39-56.
- van Herpen, E.; van Nierop, E. Sloot, L. (2012). The relationship between in-store marketing and observed sales for organic versus fair trade products, *Marketing Letters*, vol. 23, núm. 1, p. 293-308.

- van Marrewijk, M.; Hardjono, T. (2003). European corporate sustainability for managing complexity and corporate transformation, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, núm. 2/3, p. 121-132.
- Varadarajan, P.R. (1992). Marketing's contribution to strategy: the view from a different looking glass, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 4, p. 335-343.
- Varadarajan, P.R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, núm. 2, p. 119-140.
- Varadarajan, P.R.; Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 3, p. 58-74.
- Vergin, R.C.; Qoronfleh, M.W. (1998). Corporate reputation and the stock market, *Business Horizons*, vol. 41, núm. 1, p. 19-26.
- Vermeir, I.; Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer "attitude-behavioral intention" gap. *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, vol. 19, núm. 2, p. 169-194.
- Vorhies, D.W.; Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 1, p. 80-94.
- Voss, C.A.; Tsikriktsis, N.; Frohlich, M. (2002). Case research in operations management, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, núm. 2, p. 195-219.
- Wagner, M. (2005). Sustainability and competitive advantage: Empirical evidence on the influence of strategic choices between environmental management approaches, *Environmental Quality Management*, vol. 14, núm. 3, p. 31-48.
- Wathieu, L.; Bertini, M. (2007). Price as a stimulus to think: The case for willful overpricing, *Marketing Science*. [Fecha de consulta: 3 de Enero de 2016]. Disponible en:
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.1060.0222>
- Weatherall, C.; Tregear, A.; Allinson, J. (2003). In search of the concerned consumer: UK public perception of food, farming and buying local, *Journal of Rural Studies*, vol. 19, núm. 2, p. 233-244.
- Webster Jr, F.E. (1994). *Market-driven management*. New York: Wiley.
- Webster Jr, F.E. (2009). Marketing IS management: the wisdom of Peter Drucker, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, núm. 1, p. 20-27.
- WEF (2009). *Sustainability for tomorrow's consumer: The business case for sustainability*. Geneva: World Economic Forum.

- Wier, M.; Calverley, C. (2002). Market potential for organic foods in Europe, *British Food Journal*. [Fecha de consulta: 28 de Octubre de 2015]. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00070700210418749>
- Werbach, A. (2009). *Strategy for sustainability: A business manifesto*. Boston: Harvard Business Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of a firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Wind, J.Y. (2009). Rethinking marketing: Peter Drucker's challenge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, núm. 1, p. 28-34.
- World Business Council for Sustainable Development (2010). *Visión 2050. Una nueva agenda para los negocios*. [en línea]. [Fecha de consulta: 7 de Febrero de 2015]. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ES-Vision2050-Summary.pdf>.
- World Business Council for Sustainable Development (2008). *Sustainable consumption: facts and trends from a business perspective*, Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Worldwatch Institute (2008). *State of the world: Innovations for a sustainable economy*, New York: W.W. Norton.
- WWF (2015). *La humanidad agota hoy el presupuesto ecológico del planeta para 2015* (13/08/2015) [en línea]. [Consulta: 17-04-2016]. Disponible en: <http://www.wwf.es/?35820/La-humanidad-agota-hoy-el-presupuesto-ecologico-del-planeta-para-2015>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Young, R. (2006). Sustainability: from rhetoric to reality through markets, *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, núm. 15-16, p. 1443-1447.
- Zhang, F.; Huang, C. L.; Lin, B.; Epperson, J. E. (2008). Modeling fresh organic produce consumption with scanner data: A generalized double hurdle model approach. *Agribusiness*, vol. 24, núm. 4, p. 510–522.
- Ziegler, A. (2012). Is it beneficial to be included in a sustainability stock index? A panel data study for European firms, *Environmental and Resource Economics*, vol. 52, núm. 3, p. 301-325.

Ziegler, A.; Schröder, M. (2006). What determines the inclusion in a sustainability stock index? A panel data analysis for European companies, *ZEW Discussion Papers*, núm. 06-41.

ANEXO 1

Artículos hallados en la revisión sistemática de la bibliografía sobre la sostenibilidad en el área de marketing

A continuación, se encuentran especificados y clasificados todos los artículos resultantes de la revisión sistemática de la literatura sobre sostenibilidad en marketing. Esta clasificación se ha realizado con la lectura de cada uno de los artículos y estableciendo su foco principal. Las categorías aplicadas son: clasificaciones de las estrategias, producto, precio, comunicación, distribución, impacto en el comportamiento del consumidor, motivaciones de las empresas y otros. En esta última categoría se engloban todos los artículos que no están en el resto de las categorías porque no abordan el tema en concreto de investigación de este documento, sino otros temas dentro de las áreas de la sostenibilidad y el marketing, como por ejemplo la definición de sostenibilidad, el consumidor, orientación al mercado, etc. Adicionalmente se indica para cada artículo los principales temas tratados y su relevancia para este documento.

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Barr, S. et al.	2011	Times for (un)sustainability? Challenges and opportunities for developing behavior change policy. A case-study of consumers at home and away	Global Environmental Change	Gap entre las actitudes y los comportamientos sostenibles de los consumidores. Implicaciones para las iniciativas políticas de cambio en los comportamientos insostenibles.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Bedek, A.	2011	Sustainability Marketing Strategies: Examples of Best Practices in Croatia.	International Journal of Management Cases	Definición de marketing sostenible. Áreas de actuación y listado de estrategias sostenibles en marketing en empresas croatas.	Sí	Otros
Belz, F., & Schmidt-Riediger, B.	2010	Marketing strategies in the age of sustainable development: evidence from the food industry.	Business Strategy and the Environment	Características y factores que impulsan las estrategias de marketing en sostenibilidad	Sí	Motivaciones
Bidyarthi, H. M. J. et al.	2013	Surviving with paranoia through green and clean marketing in Indian FMCG sector.	International Journal of Business Performance Management	Sector FMCG en India y su relación con temas socioeconómicos y medioambientales de la India rural	Sí	Otros
Borland, H., & Lindgreen, A.	2012	Sustainability, Epistemology, Eocentric	Journal of Business Ethics	Relación entre el marketing y la sostenibilidad a través de la	No	Otros

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
		Business, and Marketing Strategy: Ideology, Reality, and Vision.		epistemología antropocéntrica y ecocéntrica.		
Bridges, C. M y Wilhelm, W. B.	2008	Going Beyond Green: The "Why and How" of Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum	Journal of Marketing Education	Cómo incorporar los principios de la sostenibilidad en la pedagogía del marketing. Estrategias de marketing estratégico y tendencias en sostenibilidad. Clasificación de las actividades de sostenibilidad en marketing según las 4Ps del marketing mix y el comportamiento del consumidor.	Sí	Clasificaciones
Carrigan, M. et al.	2010	Fostering Responsible Communities: A Community Social Marketing Approach to Sustainable Living	Journal of Business Ethics	Cambios en los comportamientos individuales y colectivos hacia un consumo más sostenible. Rol de las pequeñas y medianas empresas.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Carrington, M.J. et al.	2014	Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention-behavior gap	Journal of Business Research	Cómo funciona y factores que afectan al gap entre actitudes y comportamiento del consumidor.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Cătoiu, I. et al.	2010	Setting Fair Prices – Fundamental Principle of Sustainable Marketing	Commerce Contribution to Sustainable Development	Precio justo y su contribución al desarrollo sostenible.	Sí	Precio

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Chabowski, B. R. et al.	2010	The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities.	Journal of the Academy of Marketing Science	Estructura intelectual de la investigación en sostenibilidad.	Sí	Otros
Chatzidakis, A. y Lee, M.	2012	Anti-Consumption as the Study of Reasons against	Journal of Macromarketing	El anticonsumo y su contribución al ámbito de la investigación del marketing. Límites entre el anticonsumo y diversos ámbitos de investigación relacionados con la ética, el medio ambiente, la resistencia y el simbolismo.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Choi, S. y Ng, A.	2011	Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses	Journal of Business Ethics	Rol de las dimensiones económica y medioambiental de la sostenibilidad y del precio en la evaluación del consumidor sobre la empresa y en su intención de compra.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Connelly, B. L. et al.	2010	Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing.	Journal of the Academy of Marketing Science	Implicaciones del uso de las principales teorías organizacionales para la sostenibilidad.	Sí	Otros

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Cornelissen, G. et al.	2008	Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental	International Journal of Research in Marketing	El cueing positivo para la promoción de comportamientos medioambientales. Implicaciones para campañas de marketing efectivas.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Crittenden, V. L. et al.	2011	Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions.	Journal of the Academy of Marketing Science	Propuesta de marco de sostenibilidad orientado al mercado basado en la Teoría de Resource-Advantage. Identificar el porqué de las prácticas responsables socialmente de las empresas.	Sí	Motivaciones
Dangelico, R.M. & Pujari, D.	2010	Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability	Journal of Business Ethics	Motivos de las empresas para desarrollar productos verdes	Sí	Motivaciones
de Burgh- Woodman, H. y King, D.	2013	Sustainability and the human/nature connection: a critical discourse analysis of being "symbolically" sustainable	Consumption Markets & Culture	Sostenibilidad como expresión de la conexión histórica hombre / naturaleza. Uso de este simbolismo en el marketing.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Fraj-Andrés, E. et al.	2009	Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms.	Business Strategy and the Environment	Principales factores que influyen en el comportamiento ecológico de las empresas. Distinción entre orientación y estrategias medioambientales.	Sí	Otros
Fraj-Andrés, E. et al.	2009	A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance.	Journal of Business Ethics	Influencia de la orientación y del marketing medioambiental en los resultados de las empresas.	Sí	Otros
Gallego-Álvarez, I. et al.	2010	Are social and environmental practices a marketing tool?: Empirical evidence for the biggest European companies.	Management Decision	Efectos de las estrategias de CSR y sostenibilidad en la creación de valor y la reputación de la empresa.	Sí	Otros
Gordon, R. et al.	2011	A framework for sustainable marketing.	Marketing Theory	Contribución del green marketing, marketing social y marketing crítico al marketing sostenible. Propuesta de marco para el marketing sostenible.	No	Otros
Griskevicius, V. et al.	2012	The Evolutionary Bases for Sustainable Behavior: Implications for Marketing,	Journal of Public Policy & Marketing	Origen evolutivo del comportamiento no sostenible de los humanos e implicaciones para los agentes del cambio de comportamiento.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
		Policy, and Social Entrepreneurship				
Grundey, D. y Zaharia, R.	2008	Sustainable incentives in marketing and strategic greening: the cases of Lithuania and Romania	Technological and Economic Development	Marketing medioambiental y etiquetaje ecológico.	Sí	Producto
Gupta, S. Y Kumar, V.	2013	Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance	Journal of World Business	Cómo las Iniciativas verdes sostenibles desarrolladas como parte de la cultura corporativa crean nuevas oportunidades para operaciones, management y marketing.	Sí	Otros
Horne, R.E.	2009	Limits to labels: The role of eco-labels in the assessment of product sustainability and routes to sustainable consumption	International Journal of Consumer Studies	Eco-etiquetas: clasificación, eficacia estratégica y contribución a la sostenibilidad.	Sí	Producto
Hunt, S. D.	2010	Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach.	Journal of the Academy of Marketing Science	Equidad, deseos/necesidades y desarrollo sostenible.	No	Otros

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Hurth, V.	2010	Creating Sustainable Identities: The Significance of the Financially Affluent Self	Sustainable Development	Análisis del gap entre actitudes/valores/intenciones sostenibles y comportamiento no sostenible de los grupos con elevados ingresos mediante la Teoría de la Identidad. Rol del marketing en esta asociación identidad – consumo.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Jones, P. et al.	2011	Shopping for tomorrow: promoting sustainable consumption within food stores	British Food Journal	Comunicación de consume sostenible en el punto de venta.	Sí	Distribución
Kang, S. y Hur, W.	2012	Investigating the Antecedents of Green Brand Equity: A Sustainable Development Perspective	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Efecto de la fidelidad de marca verde en la equidad de marca verde. Relación entre la marca y el consumidor.	No	Producto
Kaufmann, H.R. et al.	2012	Factors affecting consumers' green purchasing behavior: an integrated conceptual framework	Amfiteatru Economic	Evaluación de las variables que afectan al comportamiento de compra verde de los consumidores. Propuesta de marco integrado de estas variables.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Kilbourne, W. E.	1995	Green Advertising: Salvation or Oxymoron?	Journal of Advertising	Green advertising, definición y diferenciación de los términos	Sí	Otros

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Kumar, V. y Christodoulou, A.	2014	Sustainability and branding: An integrated perspective	Industrial Marketing Management	"green", "environmental" y "ecological".	Sí	Producto
Luchs, M.G. et al.	2010	The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference	Journal of Marketing	Sostenibilidad y branding. Propuesta de marco para la integración de la sostenibilidad y efectos de la implantación de estrategias sostenibles en la empresa.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Luchs, M.G. et al.	2012	Product Choice and the Importance of Aesthetic Design Given the Emotion-laden Trade-off between Sustainability and Functional Performance	Journal of Product Innovation Management	Elección de producto por parte del consumidor. Importancia del diseño estético del producto en el contexto del marketing de productos sostenibles.	Sí	Producto
Mair, J. y Laing, J.H.	2013	Encouraging pro-environmental behaviour: the role of sustainability-focused events	Journal of Sustainable Tourism	Influencia de los eventos focalizados en la sostenibilidad para la promoción de cambios hacia comportamientos más sostenibles. Implicaciones prácticas para el ámbito del turismo.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Mariadoss, B. J. et al.	2011	Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms.	Industrial Marketing Management	Iniciativas de sostenibilidad medioambiental en B2B. Sostenibilidad y ventaja competitiva.	Sí	Otros
McCabe, M.B. et al.	2013	Sustainability for Hispanics in California: do they really care?	Global Journal of Business Research	Análisis de las actitudes y percepciones de las personas hispánicas sobre prácticas medioambientales vs personas no hispánicas. Implicaciones prácticas para las empresas.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
McDonagh, P.	1998	Towards a theory of Sustainable Communication in Risk Society: Relating issues of sustainability to marketing communications	Journal of Marketing Management	Comunicación de la sostenibilidad y su clasificación.	Sí	Comunicación
McDonald, S. y Oates, C.	2006	Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies	Business Strategy and the Environment	Percepciones de los consumidores sobre las actividades y clasificación de estas actividades en función del esfuerzo percibido y la diferencia percibida para el medioambiente por parte del consumidor.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
McKenzie-Mohr, D.	1994	Social marketing for sustainability: the case of residential energy conservation	Futures	Variables psicosociales que influyen en la conservación energética en los hogares y su uso en las auditorías medioambientales.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Minton, E. et al.	2012	Sustainable marketing and social media	Journal of Advertising	Motivos que expresan los consumidores en las redes sociales para su comportamiento sostenible.	Sí	Comunicación
Mitchell, I.K. y Saren, M.	2008	The Living Product – Using the Creative Nature of Metaphors in the Search for Sustainable Marketing	Business Strategy and the Environment	Investigación sobre las consecuencias de situar al marketing en el contexto ecológico. Potencial del marketing en la búsqueda de un mercado más sostenible.	No	Producto
Mitchell, R. W. et al.	2010	Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy.	Journal of Macromarketing	Propuesta de un nuevo modelo de marketing para la empresa	No	Otros
Nurse Rainbolt, G. et al.	2012	Consumer Motivations and Buying Behavior: The Case of the Local Food System Movement	Journal of Food Products	Análisis de los motivos que influyen en el comportamiento del consumidor de comida sostenible mediante la Teoría del comportamiento planificado. Implicaciones prácticas para el marketing.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Obermiller, C. et al.	2008	Sustainable business as marketing strategy	Innovative Marketing	Análisis conceptual de la aplicación en marketing de las iniciativas de sostenibilidad. Clasificación de las iniciativas de sostenibilidad en base la dirección estratégica y su operacionalización	Sí	Clasificaciones
Parguel, B. et al.	2011	How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication	Journal of Business Ethics	Rol de los rankings de sostenibilidad independientes en las respuestas de los consumidores a las comunicaciones de CSR de las empresas	No	Otros
Park, S. et al.	2012	The Relationships between Socio-demographic Variables and Concerns about Environmental Sustainability	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Investigación sobre los estudios empíricos previos de la relación entre las variables sociodemográficas y preferencias del consumidor hacia productos sostenibles. Origen de la inconsistencia de resultados de estos estudios empíricos.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Peattie, K.	1999	Trappings versus substance in the greening of marketing planning	Journal of Strategic Marketing	Evolución del plan de marketing tradicional al plan de marketing que incluye la sostenibilidad.	Sí	Otros

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Peattie, K.	2010	Green Consumption: Behavior and Norms	Annual Review of Environment and Resources	Síntesis del estado de la investigación sobre el consumo green, el consumidor green y su comportamiento. La influencia de las normas, valores y hábitos del consumidor en el consumo green. Cómo promover el comportamiento de consumo green.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Pereira Heath, M.T. y Chatzidakis, A.	2011	'Blame it on marketing': consumers' views on unsustainable consumption	International Journal of Consumer Studies	Análisis sobre las actitudes de los consumidores, sus percepciones acerca de la relación entre el consumo excesivo y los problemas medioambientales y su sentido de responsabilidad en el consumo excesivo versus la responsabilidad que otorgan al marketing.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Polonsky, M. J.	2011	Transformative green marketing: Impediments and opportunities.	Journal of Business Research	Dificultades de los consumidores, empresas y gobiernos en la adopción de una perspectiva medioambiental	Sí	Otros
Pomeroy, A. et al.	2011	Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism.	Journal of Sustainable Tourism	Rol del marketing en la implementación del turismo sostenible. Propuesta de ampliación y adaptación del marketing mix en	Sí	Otros

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Prothero, A. et al.	2011	Sustainable Consumption: Opportunities for Consumer Research and Public Policy	Journal of Public Policy & Marketing	primer lugar a servicios y después específicamente al turismo. Desarrollo de la TBL. Análisis del área del consumo sostenible. Posibles futuras áreas de investigación e iniciativas políticas para el consumo sostenible: gap entre actitudes y comportamientos de los consumidores en relación a la sostenibilidad, rol del individuo en la sociedad, propuesta de approach macroinstitucional para promover la sostenibilidad.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Rettie, R. et al.	2014	Social normalisation: Using marketing to make green normal	Journal of Consumer Behaviour	Análisis del comportamiento del consumidor. Cómo promover los comportamientos de consumo verde mediante su normalización social. Rol del marketing en esta normalización social.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Rettie, R. et al.	2012	Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing,	Journal of Marketing Management	Normalización de los comportamientos verdes para la promoción de prácticas de consumo más sostenibles. Identificación de las	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
				estrategias de marketing para repositonar las iniciativas green como normales socialmente.		
Saha, M., & Darnton, G.	2005	Green Companies or Green Con-panies: Are Companies Really Green, or Are They Pretending to Be?	Business and Society Review	Investigación sobre las prácticas y estrategias green y sus motivos subyacentes.	Sí	Motivaciones
Schleenbecke r, R. y Hamm, U.	2013	Consumers' perception of organic product characteristic. A review.	Appetite	Estado de la investigación sobre las percepciones de los consumidores acerca de las diferentes características de los productos orgánicos.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Sharma, A. et al.	2010	Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications	Industrial Marketing Management	Propuesta de marco de mercado sostenible. Rol del marketing en la sostenibilidad	Sí	Producto
Sheth, J. et al.	2011	Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability	Journal of the Academy of Marketing Science,	Propuesta de estrategia de sostenibilidad para las empresas centrada en el consumidor. Mindful Consumption como guía de este nuevo enfoque. Marketing orientado al Mindful Consumption.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Signitzer, B. y Prexl, A.	2008	Corporate Sustainability Communications: Aspects of	Journal of Public Relations Research	Rol de las comunicaciones en los procesos de sostenibilidad de las empresas.	Sí	Comunicación

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
		Theory and Professionalization				
Tinnish, S. M., & Mangal, S. M.,	2012	Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: A Theoretical Framework.	Journal of Convention & Event Tourism	Marketing de eventos sostenibles.	Sí	Otros
Tonglet, M. et al.	2004	Determining the drivers for household pro-environmental behavior: waste minimization compared to recycling	Resources Conservation & Recycling	Identificación de los motivos para los comportamientos de reciclaje y minimización de los residuos en los hogares mediante la Teoría del Comportamiento Planificado. Implicaciones para la mejora de la gestión sostenible de los residuos por parte de las autoridades locales.	Sí	Impacto en el comportamiento del consumidor
Tseng, S. Y Hung, S.	2013	A framework identifying the gaps between customer's expectations and their perceptions in green products.	Journal of Cleaner Production	Expectativas, percepciones y gaps en los atributos de los productos green.	No	Producto
van Herpen, E. et al.	2012	The relationship between in-store marketing and observed sales for organic versus fair trade products	Marketing Letters	Cómo colocar productos en el punto de venta y su relación con las ventas.	Sí	Distribución

Autor/es	Año	Título	Revista	Principales temas tratados	Relevancia (Sí / No)	Categoría
Viswanathan, M. et al.	2014	Subsistence and Sustainability: From Micro-Level Behavioral Insights to Macro-Level Implications on Consumption, Conservation, and the Environment	Journal of Macromarketing	Comprensión del comportamiento a nivel micro en la intersección entre pobreza y medio ambiente.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Wulandari, R. et al.	2012	Characteristic and Preferences of Green Consumer Stratification As Bases to Formulating Marketing Strategies of Ecolabel-Certified Furniture	Issues in Social & Environmental Accounting	Desarrollo de estrategias de marketing para mobiliario certificado con etiqueta ecológica mediante un análisis de las preferencias de los consumidores y teniendo en cuenta la segmentación de los consumidores green.	No	Impacto en el comportamiento del consumidor
Zouganeli, S. et al.	2012	Aspects of Sustainability in the Destination Branding Process: A Bottom-up Approach	Journal of Hospitality Marketing & Management	Importancia de la participación de los stakeholders locales en el desarrollo del turismo sostenible.	No	Producto

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

Formulario de Extracción de datos

- **Autores:**
- **Año:**
- **Título:**
- **Publicación:**
- **Factor de impacto de la publicación:**
- ***Keywords:***

- **Relevancia:**
- **Categoría de clasificación del artículo:**

- **Tipo de estudio, características de la población, contexto del estudio:**

- **Principales temas:**

- **Principales resultados:**

- **Notas adicionales:**

ANEXO 3

Artículos publicados del área de sostenibilidad en marketing clasificados por categoría y revista académica

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Journal of Business Ethics	1.326	Ciencias sociales: Psicología Economía y empresa: comercio y generalidades						2	1	3	6
Journal of the Academy of Marketing Science	3.818	Economía y empresa: Comercio, Gestión empresarial, Marketing y ventas, Planificación de empresas y estrategia empresarial						1	1	3	5
Business Strategy and the Environment	2.542	Ciencias ambientales Economía y empresa: Planificación de empresas y estrategia empresarial		1				1	1	1	4
Industrial Marketing Management	1.82	Economía y empresa: Comercio, Generalidades, Gestión empresarial, Marketing y ventas.		2						1	3
Journal of Macromarketing	1.075	Ciencias sociales: Desarrollo económico y						2		1	3

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
		social, Sociología. Economía y empresa: Comercio, Economía y Marketing y Ventas.									
Journal of Business Research	1.48	Economía y empresa: Comercio, Generalidades.						1		1	2
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2.321	Ciencias ambientales		1				1			2
		Artes interpretativas, viajes y ocio Ciencias de la tierra Ciencias ambientales Economía y empresa: Economía, Generalidades, Gestión empresarial, Planificación de empresas y estrategia empresarial.									
Journal of Sustainable Tourism	1.959							1		1	2
International Journal of Consumer Studies	1.293	Economía y empresa: comercio		1				1			2

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Journal of Advertising	1.242	Sin clasificación				1				1	2
Journal of Public Policy & Marketing	1.242	Ciencias sociales: ciencias políticas, Generalidades, Política y administración pública, Sociología Economía y empresa: Economía						2			2
Amifiteatru Economic		Sin clasificación			1			1			2
Journal of Marketing Management		Sin clasificación				1		1			2
British Food Journal	0.772	Agricultura Ciencias de la salud Ciencias de la vida Ingeniería Química					1				1
Journal of Consumer Behaviour	0.714	Ciencias sociales: Demografía, Estudios de género. Economía y empresa: Generalidades, Marketing y ventas, Relaciones públicas.						1			1
Journal of Public	0.556	Sin clasificación				1					1

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Relations Research											
Annual Review of Environment and Resources	5.892	Agricultura Ciencias de la tierra Ciencias ambientales Ingeniería						1			1
Global Environmental Change	5.089	Ciencias de la tierra Ciencias ambientales Ciencias sociales: Desarrollo económico y social Economía y empresa: Economía						1			1
Journal of Marketing	3.938	Economía y empresa: Comercio, Generalidades, Marketing y ventas.						1			1
Journal of Cleaner Production	3.844	Ingeniería		1							1
Appetite	2.691	Ciencias de la salud						1			1
Resources, Conservation and Recycling	2.564	Ciencias ambientales Ingeniería						1			1

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Journal of World Business	2.388	Economía y empresa: Comercio, Generalidades.		1							1
Journal of Product Innovation Management	1.696	Economía y empresa: Comercio, Generalidades, Gestión empresarial, Marketing y ventas. Ingeniería		1							1
International Journal of Research in Marketing	1.575	Sin clasificación						1			1
Technological and Economic Development of Economy	1.563	Sin clasificación		1							1
Marketing Theory	1.531	Economía y empresa: Comercio, Gestión empresarial, Marketing y ventas.								1	1
Management Decision	1.429	Economía y empresa: Economía, Generalidades, Gestión empresarial, Planificación de empresas y estrategia empresarial.								1	1
Consumption Markets &	1.294	Sin clasificación						1			1

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Culture											
Sustainable Development	1.242	Ciencias ambientales Ciencias sociales Economía y empresa: Economía.						1			1
Marketing Letters	1.059	Economía y empresa: Comercio, Generalidades, Gestión empresarial, Marketing y ventas, Planificación de empresas y estrategia empresarial.					1				1
Futures	1.012	Arte y humanidades: Derechos humanos, Estudios sobre las mujeres y bienestar de la infancia, Sociedad y cultural. Economía y empresa: Economía						1			1
Business and Society Review		Economía y empresa: Economía, Generalidades, Gestión empresarial, Planificación de empresas y estrategia empresarial.							1		1
Global Journal of Business Research		Sin clasificación						1			1

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Innovative Marketing		Sin clasificación	1								1
International Journal of Business Performance Management		Sin clasificación								1	1
International Journal of Management Cases		Sin clasificación								1	1
Issues in Social & Environmental Accounting		Sin clasificación						1			1
Journal of Convention & Event Tourism		Sin clasificación								1	1
Journal of Food Products Marketing		Sin clasificación						1			1
Journal of Hospitality Marketing & Management		Sin clasificación		1							1
Journal of		Arte y humanidades:	1								1

Revista	FI (2014)	Ámbito invest.	Clasif.	Prod.	Precio	Com.	Distr.	Imp. Comp. Consum.	Motiv.	Otros	Total
Marketing Education		Enseñanza y actividad profesional Economía y empresa: Comercio, Gestión de recursos humanos y formación en la empresa, Marketing y ventas.									
Journal of Strategic Marketing		Economía y empresa: Comercio, Generalidades, Marketing y ventas, Negocios y empresas internacionales, Planificación de empresas y estrategia empresarial.								1	1
Total			2	10	1	3	2	27	4	18	67

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4

Artículos publicados del área de sostenibilidad en marketing clasificados por autor y categoría

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Antonaki, Maria							1		1
Atwood, April		1							1
Barnham, Chris			1						1
Barr, Stewart			1						1
Bates, Margaret P.			1						1
Bedek, Andrea	1								1
Belz, Frank-Martin								1	1
Benoit-Moreau, Florence	1								1
Bidyarthi, H.M. Jha	1								1
Borland, Helen	1								1
Bridges, Claudia M.		1							1
Brower, Jacob							1		1
Burchell, Kevin			2						2
Burke, Chauncey		1							1
Bryce Wilhelm, Wendy		1							1
Cantú, Stephanie M.			1						1
Carrigan, Marylyn	1		1						2

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Carrington, Michal J.			1						1
Cătoiu, Iacob						1			1
Chabowski, Brian R.	1								1
Chatzidakis, Andreas			2						2
Chitturi, Ravindra							1		1
Choi, Sungchul			2						2
Christodouloupoulou, Angeliki							1		1
Coles, Tim			1						1
Comfort, Daphne					1				1
Connelly, Brian L.	1								1
Cornelissen, Gert			1						1
Corona, Ramon			1						1
Crittenden, Victoria L.								1	1
Crittenden, William F.								1	1
Dande, Mayur A.	1								1
Dangelico, Rosa Maria								1	1
Darnton, Geoffrey								1	1
de Burgh-Woodman, Hélène			1						1
Dewitte, Siegfried			1						1
Dobscha, Susan			1						1
Ferrell, Linda K.								1	1
Ferrell, O. C.								1	1

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Filip, Alina						1			1
Fraj-Andrés, Elena	2								2
Freund, Jim			1						1
Gallego-Álvarez, Isabel	1								1
García-Sánchez, Isabel-María	1								1
Gonzalez-Padron, Tracy L.	1								1
Gordon, Ross	1								1
Griskevicius, Vldas			1						1
Grundey, Dainora							1		1
Gupta, Suraksha							1		1
Hamm, Ulrich			1						1
Hastings, Gerard	1								1
Herode, Milind L.	1								1
Higham, James	1								1
Hillier, David					1				1
Horne, Ralph E.							1		1
Hung, Shiu-Wan							1		1
Hunt, Shelby D.	1								1
Hur, Won-Moo							1		1
Hurth, Victoria			1						1
Irwin, Julie R.			1						1
Iyer, Gopalkrishnan R.							1		1

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Johnson, Lester W.	1								1
Jones, Peter					1				1
Jung, In Woo			1						1
Jung, Kiju			1						1
Kahle, Lynn				1					1
Kang, Seongho							1		1
Kasliwal, Neelam Y.	1								1
Kaufmann, Hans									
Ruediger			1						1
Ketchen Jr., David J.	1								1
Kilbourne, William E.	1		1						2
Kim, Chung-Hyun				1					1
Kim, Eun-Jeong			1						1
King, Dylan			1						1
Kladou, Stella							1		1
Krishnan, R.							1		1
Kuchar, P.M.	1								1
Kumar, V.							2		2
Laing, Jennifer H.			1						1
Larceneux, Fabrice	1								1
Lee, Christopher				1					1
Lee, Michael S. W.			1						1
Leek, Sheena			1						1

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Lindgreen, Adam	1								1
Luchs, Michael G.			2				1		3
Mair, Judith			1						1
Mangal, Sapna Mehta	1								1
Mariadoss, Babu John	1								1
Martinez-Salinas, Eva	2								2
Matute-Vallejo, Jorge	2								2
McCabe, Mary Beth			1						1
McDonagh, Pierre				1					1
McDonald, Seonaidh			1						1
McFadden, Dawn Thilmany			1						1
McKenzie-Mohr, Doug			1						1
Mehrotra, Anuj							1		1
Mena, Jeannette A.	1								1
Minefee, Ishva			1						1
Minton, Elizabeth				1					1
Mitchell, Ingrid Kajzer							1		1
Mitchell, Robert W.	1								1
Moraes, Caroline			1						1
Mouri, Nacef	1								1
Naylor, Rebecca Walker				1					1
Neville, Benjamin A.			1						1

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Ng, Alex			1						1
Noble, Gary	1								1
Nurse Rainbolt, Gretchen			1						1
Oates, Caroline J.			1						1
Obermiller, Carl		1							1
Onozaka, Yuko			1						1
Orphanidou, Yianna			1						1
Orth, Ulrich				1					1
Ozanne, Lucie K.			1						1
Pandelaere, Mario			1						1
Panni, Mohammad Fateh Ali Khan			1						1
Parguel, Béatrice	1								1
Park, Sang-June			1						1
Peattie, Ken	1		1						2
Pereira Heath, M. Teresa			1						1
Phillips, Paul S.			1						1
Pinney, Christopher C.								1	1
Polonsky, Michael Jay	1								1
Pomeroy, Alan	1								1
Prado-Lorenzo, José-Manuel	1								1
Prexl, Anja				1					1

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Prothero, Andrea			1						1
Pujari, Devashish								1	1
Purnomo, Herry			1						1
Raghunathan, Rajagopal			1						1
Rettie, Ruth			2						2
Riley, Debra			1						1
Rodriguez-Domínguez, Luis	1								1
Saha, Monica								1	1
Saren, Michael							1		1
Schleenbecker, Rosa			1						1
Schmidt-Riediger, Birte								1	1
Sethia, Nirmal K.			1						1
Sharma, Arun							1		1
Shaw, Gareth			1						1
Sheth, Jagdish N.			1						1
Signitzer, Benno				1					1
Slater, Stanley F.	1								1
Sloot, Laurens					1				1
Soehadi, Agus W.			1						1
Srinivas, Shanthi			1						1
Suharjo, Budi			1						1
Tansuhaj, Patriya Silpakit	1								1

Autor/a	Otros	Clasif.	Comp. Cons.	Com.	Distr.	Precio	Prod.	Motivos	Total
Thøgersen, John			1						1
Tinnish, Susan M.	1								1
Tonglet, Michele			1						1
Trihas, Nikolaos							1		1
Tseng, Shih-Chang							1		1
van Herpen, Erica					1				1
van Nierop, Erjen					1				1
van Vugt, Mark			1						1
Venugopal, Srinivas			1						1
Viswanathan, Madhu			1						1
Vrânceanu, Diana Maria						1			1
Warlop, Luk			1						1
Weaver, Richard			1						1
Whitwell, Gregory J.			1						1
Wooliscroft, Ben	1								1
Wulandari, Ririn			1						1
Zaharia, Rodica Milena							1		1
Zouganeli, Stathia							1		1
Total	45	5	77	8	6	3	24	11	179

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5

Número de veces que se referencian los artículos

Número de veces referenciado	Referencia
18	United Nations World Commission on Environment and Development. (1987). <i>Our common future</i> . Oxford: Oxford University Press.
13	Menon, A., and A. Menon. 1997. Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. <i>Journal of Marketing</i> 61:51-67.
12	Van Dam, Y., & Apeldoorn, P. (1996, Fall). Sustainable marketing. <i>Journal of Macromarketing</i> , 16, 45-56.
11	Peattie K, Crane A. 2005. Green marketing: legend, myth, farces or prophesy? <i>Qualitative Market Research: An International Journal</i> 8(4): 357–370.
10	Fuller, D. A. (1999). <i>Sustainable marketing: Managerial-ecological issues</i> . Thousand Oaks: Sage.
10	Schaefer, Anja, and Crane, A. 2005. Addressing sustainability and consumption. <i>Journal of Macromarketing</i> 25, no. 1: 76–92.
9	Belz, F., & Peattie, K. (2009). <i>Sustainability Marketing: A Global Perspective</i> . West Sussex, UK: Wiley.
9	Kilbourne, W. E., McDonagh, P. and Prothero, A. (1997) Sustainable consumption and the quality of life: a macromarketing challenge to the dominant social paradigm. <i>Journal of Macromarketing</i> 17(1), 4–24.
9	Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction? <i>Journal of Business Research</i> , 62(2), 260–268.
9	Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate. <i>Harvard Business Review</i> , 73(5), 120–134.
8	Bansal P, Roth K. 2000. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. <i>Academy of Management Journal</i> 43(4): 717–736.
8	Carrigan, M. and Attalla, A. (2001) ‘The Myth of the Ethical Consumer: Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?’, <i>Journal of Consumer Marketing</i> 18(7): 560–78.
8	Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. <i>Journal of Marketing Research</i> , 38 (May), 225–243.
7	Diamantopoulos, Adamantios, Bodo B. Schlegelmilch, Rudolf R. Sinkovics, and Greg M. Bohlen. 2003. Can sociodemographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. <i>Journal of Business Research</i> 56, no. 6: 465–80.
7	Dolan, Paddy. 2002. The sustainability of “sustainable consumption.” <i>Journal of Macromarketing</i> 22, no. 2: 170–81.

7	Drumwright ME. 1994. Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. <i>Journal of Marketing</i> 58: 1–19.
7	Fisk, G. (1974). <i>Marketing and the Ecological Crisis</i> . London: Harper and Row.
7	Hart, S. L. (1995). A natural resource-based view of the firm. <i>Academy of Management Review</i> , 20(4), 986–1014.
7	Jackson, T. (2005) <i>Motivating Sustainable Consumption: A Review of Evidence on Consumer Behaviour and Behaviour Change</i> . A Report to the Sustainable Development Research Network. London: Policy Studies Institute, URL (consulted June, 2007) at: http://admin.sd-research.org.uk/wp-content/uploads/2007/04/motivatingscfinal_000.pdf
7	Kilbourne, W. & Beckmann, S. (1998) Review and critical assessment of research on marketing and the environment. <i>Journal of Marketing Management</i> , 14, 513–532.
7	Peattie, K. (1995). <i>Environmental marketing management: Meeting the green challenge</i> . London: Pitman.
7	Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). Ecological imperatives and the role of marketing. In M.J. Polonsky&A.T.Mintu-Wimsatt (Eds.), <i>Environmental marketing: Strategies, practice, theory and research</i> pp. 3–20. New York: Haworth Press.
7	Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. <i>Academy of Management Review</i> , 20 (4), 936–960.
7	Szmigin, I., M. Carrigan and M. McEachern: 2009, 'The Conscious Consumer: Taking a Flexible Approach to Ethical Behaviour', <i>International Journal of Consumer Studies</i> 33(2), 224–231.
6	Baker, M. (Ed.). (2003). <i>The Marketing Book</i> (5th ed.). Burlington, MA: Butterworth- Heinemann.
6	Crane A. 2000. Facing the backlash: green marketing and strategic reorientation in the 1990s. <i>Journal of Strategic Management</i> 8(3): 277– 296.
6	Cronin, J. J., Smith, J., Gleim, M., Ramirez, E., & Martinez, J. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , 39(1), 158–174.
6	Elkington, J. (1997). <i>Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business</i> . Oxford, UK: Capstone.
6	Savitz, A.W., & Weber, K. (2006). <i>The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success —and how you can too</i> . San Francisco, CA: Jossey-Bass.
6	Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , 39(1), 21–39. http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0216-3 .
6	Straughan R. D. & Robert J. A. (1999). Environmental Segmentation alternatives: a Look at Green Consumer Behavior in the New Millennium. <i>Journal of Cons Marketing</i> , 16 (6), 558-575.
6	Varey, Richard J. (2010), "Marketing Means and Ends for a Sustainable Society: A Welfare Agenda for Transformative Change," <i>Journal of Macromarketing</i> , 30 (2), 112-126.

5	Ajzen I. The theory of planned behaviour. <i>Organ Behav Hum Decision Processes</i> 1991;50:179–211.
5	Bamberg S, Moser G. 2007. Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: a new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. <i>Journal of Environmental Psychology</i> 27(1): 14–25.
5	Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. <i>Journal of Marketing</i> , 67, 106-122
5	Bansal P. 2005. Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. <i>Strategic Management Journal</i> 26: 197– 218.
5	Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of Management</i> , 17(1), 99.
5	Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. <i>Journal of Marketing</i> , 61(1), 68–84.
5	Connolly, John and Andrea Prothero (2008), “Green Consumption: Life-Politics, Risk and Contradictions,” <i>Journal of Consumer Culture</i> , 8 (1), 117–45.
5	Dyllick, T., and K. Hockerts. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. <i>Business Strategy and the Environment</i> 11:130-41.
5	Follows, S.B., & Jobber, D. (2000). Environmentally responsible purchase behavior: A test of a consumer model. <i>European Journal of Marketing</i> , 34(5/6), 723–746.
5	Ginsberg, J.M. and Bloom, P.N. (2004) ‘Choosing the Right Green Marketing Strategy’, <i>MIT Sloan Management Journal</i> 46(1): 79–84.
5	Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. <i>Academy of Management Review</i> , 20(4), 874–907.
5	Goldstein, N.J., Cialdini, R.B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. <i>Journal of Consumer Research</i> , 35(3), 472–483.
5	Harrison, T. Newholm, & D. Shaw (Eds.)(2005), <i>The ethical consumer</i> . London: Sage Publications Ltd.
5	Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. <i>Harvard Business Review</i> , 75(1): 66–76.
5	Henion, K. E., & Kinneer, T. C. (1976). <i>Ecological marketing</i> . Chicago: American Marketing Association.
5	Hines J.M., Hungerford, H.R. and Tomera, A.N. (1987) Analysis and synthesis of research on responsible behavior: a meta analysis. <i>Journal of Environmental Education</i> 18, 1–8.
5	Jackson T. 2009. <i>Prosperity without Growth</i> . London: Sustainable Development Commission 40.
5	Kilbourne, W., S. Beckmann, and E. Thelen. 2002. The role of the dominant social paradigm in environmental attitudes: A multinational examination. <i>Journal of Business Research</i> 55:193-204

5	Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research prop-ositions, and managerial implications. <i>The Journal of Marketing</i> , 54(2), 1–18.
5	Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). <i>Marketing management</i> (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
5	Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. <i>Harvard Business Review</i> , 90(5), 57–64.
5	Peattie, K. (1992). <i>Green marketing</i> . London: Pitman Publishing.
5	Roberts, J.A., 1996. Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. <i>Journal of Business Research</i> , 36(3), pp. 217-231.
5	Shaw, D. & Newholm, T. (2002) Voluntary simplicity and the ethics of consumption. <i>Psychology and Marketing</i> , 19, 167–185.
5	Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. <i>Strate- gic Management Journal</i> , 16, 183–200.
5	Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and share- holder value: A framework for analysis. <i>Journal of Marketing</i> , 62(1): 2–18.
5	Thøgersen, J. and Crompton, T. (2009) ‘Simple and Painless? The Limitations of Spillover in Environmental Campaigning’, <i>Journal of Consumer Policy</i> 32(2):141–63.
5	United Nations Environment Programme. (2005). <i>Talk the walk: Advancing sustainable lifestyles through marketing and communications. The global compact and utopies</i> . Paris: United Nations Environment Programme.
5	Young, W., Hwang, K., McDonald, S., Oates, C.J., 2010. Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. <i>Sustainable Develop- ment</i> 18 (1), 20e31.

ANEXO 6

Número de citaciones de cada uno de los artículos publicados del área de sostenibilidad en marketing.

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
Luchs, M. G. et al. (2010). The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference. <i>Journal of Marketing</i>	3.938	102	Impacto comportamiento consumidor
Tonglet, M. et al. (2004). Determining the drivers for householder pro-environmental behaviour: waste minimisation compared to recycling. <i>Resources, Conservation and Recycling</i>	2.564	89	Impacto comportamiento consumidor
Sheth, J. N. et al. (2010). Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	72	Impacto comportamiento consumidor
Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	70	Motivaciones
Peattie, K. (2010). Green Consumption: Behavior and Norms. <i>Annual Review of Environment and Resources</i>	5.892	55	Impacto comportamiento consumidor
Sharma, A. et al. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. <i>Industrial Marketing Management</i>	1.82	52	Producto
Prothero, A. et al. (2011). Sustainable Consumption: Opportunities for Consumer Research and Public Policy. <i>Journal of Public Policy & Marketing</i>	1.242	47	Impacto comportamiento consumidor
Cornelissen, G. et al. (2008). Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental. <i>International Journal of Research in Marketing</i>	1.575	41	Impacto comportamiento consumidor
Chabowski, B. R. et al. (2010). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	37	Otros
Connelly, B. L. et al. (2010). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	37	Otros
Crittenden, V. L. et al. (2011). Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	32	Motivaciones
bourne, W. E. (1995). Green advertising: salvation or oxymoron? <i>Journal Advertising</i>	1.242	29	Otros
Mitchell, R. W. et al. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. <i>Journal of Macromarketing</i>	1.075	27	Otros

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
Parguel, B. et al. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter “Greenwashing”: A Closer Look at Ethical Corporate Communication. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	26	Otros
Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. <i>Journal of Business Research</i>	1.48	24	Otros
Fraj-Andrés, E. et al. (2009). A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm’s Organizational Performance. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	24	Otros
Horne, R. E. (2009). Limits to labels: The role of eco-labels in the assessment of product sustainability and routes to sustainable consumption. <i>International Journal of Consumer Studies</i>	1.293	24	Producto
Hunt, S. D. (2010). Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	3.818	23	Otros
Fraj-andrés, E. et al. (2009). Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms. <i>Business Strategy and the Environment</i>	2.542	22	Otros
Griskevicius, V. et al. (2012). The Evolutionary Bases for Sustainable Behavior: Implications for Marketing, Policy, and Social Entrepreneurship. <i>Journal of Public Policy & Marketing</i>	1.242	22	Impacto comportamiento consumidor
Tseng, S.-C., & Hung, S.-W. (2013). A framework identifying the gaps between customers’ expectations and their perceptions in green products. <i>Journal of Cleaner Production</i>	3.844	17	Producto
Gordon, R. et al. (2011). A framework for sustainable marketing. <i>Marketing Theory</i>	1.531	16	Otros
Carrington, M. J. et al. (2014). Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention–behavior gap. <i>Journal of Business Research</i>	1.48	15	Impacto comportamiento consumidor
Signitzer, B. & Prexl, A. (2007). Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. <i>Journal of Public Relations Research</i>	0.556	14	Comunicación
Belz, F., & Schmidt-Riediger, B. (2010). Marketing strategies in the age of sustainable development: evidence from the food industry. <i>Business Strategy and the Environment</i>	2.542	11	Motivaciones
Pomeroy, A. et al. (2011). Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism. <i>Journal of Sustainable Tourism</i>	1.959	11	General
Luchs, M. G. et al. (2012). Product Choice and the Importance of Aesthetic Design Given the Emotion-laden Trade-off between Sustainability and Functional Performance. <i>Journal of Product Innovation Management</i>	1.696	11	Producto
Grundey, D., & Zaharia, R. M. (2008). Sustainable incentives in marketing and strategic greening: The cases of Lithuania and Romania. <i>Technological and Economic Development</i>	1.563	11	Producto

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	11	Impacto comportamiento consumidor
Schleenbecker, R., & Hamm, U. (2013). Consumers' perception of organic product characteristics. A review. <i>Appetite</i>	2.691	10	Impacto comportamiento consumidor
Mair, J., & Laing, J. H. (2013). Encouraging pro-environmental behaviour: the role of sustainability-focused events. <i>Journal of Sustainable Tourism</i>	1.959	10	Impacto comportamiento consumidor
Hurth, V. (2010). Creating Sustainable Identities: The Significance of the Financially Affluent Self. <i>Sustainable Development</i>	1.242	10	Impacto comportamiento consumidor
Mckenzie-Mohr, D. (1994). SOCIAL MARKETING SUSTAINABILITY The case of residential energy conservation, <i>Futures</i>	1.012	10	Impacto comportamiento consumidor
Gupta, S., & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. <i>Journal of World Business</i>	2.388	9	Producto
Barr, S. et al. (2011). Times for (Un)sustainability? Challenges and opportunities for developing behaviour change policy. A case-study of consumers at home and away. <i>Global Environmental Change</i>	5.089	8	Impacto comportamiento consumidor
Gallego-Álvarez, I. et al. (2010). Are social and environmental practices a marketing tool?: Empirical evidence for the biggest European companies. <i>Management Decision</i>	1.429	8	General
Carrigan, M. et al. (2010). Fostering Responsible Communities: A Community Social Marketing Approach to Sustainable Living. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	8	Impacto comportamiento consumidor
Mariadoss, B. J. et al. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. <i>Industrial Marketing Management</i>	1.82	7	General
van Herpen et al. (2011). The relationship between in-store marketing and observed sales for organic versus fair trade products. <i>Marketing Letters</i>	1.059	7	Distribución
Cătoi, I. et al. (2010). Setting fair prices - Fundamental principle of sustainable marketing. <i>Amfiteatru Economic</i>		7	Precio
Rettie, R. et al. (2014). Social norm formation: Using marketing to make green normal. <i>Journal of Consumer Behaviour</i>	0.714	6	Impacto comportamiento consumidor
Park, S.-J., Choi, S., & Kim, E.-J. (2012). The Relationships between Socio-demographic Variables and Concerns about Environmental Sustainability. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	2.321	6	Impacto comportamiento consumidor
Kang, S., & Hur, W.-M. (2012). Investigating the Antecedents of Green Brand Equity: A Sustainable Development Perspective. <i>Corporate Social</i>	2.321	6	Producto

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
<i>Responsibility and Environmental Management</i>			
Kaufmann, H. R. et al. (2012). Factors Affecting Consumers ' Green Purchasing Behavior : <i>Amfiteatru Economic</i>		6	Impacto comportamiento consumidor
Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. <i>Industrial Marketing Management</i>	1.82	5	Producto
Jones, P. et al. (2011). Shopping for tomorrow: promoting sustainable consumption within food stores. <i>British Food Journal</i>	0.772	5	Distribución
Minton, E. et al. (2012). SUSTAINABLE MARKETING AND SOCIAL MEDIA A Cross-Country Analysis of Motives for Sustainable Behaviors. <i>Journal of Advertising</i>	1.242	5	Comunicación
Chatzidakis, A., & Lee, M. S. W. (2012). Anti-Consumption as the Study of Reasons against. <i>Journal of Macromarketing</i>	1.075	5	Impacto comportamiento consumidor
Viswanathan, M. et al. (2013). Subsistence and Sustainability: From Micro-Level Behavioral Insights to Macro-Level Implications on Consumption, Conservation, and the Environment. <i>Journal of Macromarketing</i>	1.075	4	Impacto comportamiento consumidor
de Burgh-Woodman, H., & King, D. (2013). Sustainability and the human/nature connection: a critical discourse analysis of being "symbolically" sustainable. <i>Consumption Markets & Culture</i>	1.294	3	Impacto comportamiento consumidor
Borland, H., & Lindgreen, A. (2012). Sustainability, Epistemology, Ecocentric Business, and Marketing Strategy: Ideology, Reality, and Vision. <i>Journal of Business Ethics</i>	1.326	2	General
Pereira Heath, M. T., & Chatzidakis, A. (2012). "Blame it on marketing": consumers' views on unsustainable consumption. <i>International Journal of Consumer Studies</i>	1.293	1	Impacto comportamiento consumidor
McDonald, S., & Oates, C. J. (2006). Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies. <i>Business Strategy and the Environment</i>	2.542		Impacto comportamiento consumidor
Mitchell, I. K., & Saren, M. (2008). The living product - Using the creative nature of metaphors in the search for sustainable marketing. <i>Business Strategy and the Environment</i>	2.542		Producto
McCabe, M. B. et al. (2013). SUSTAINABILITY FOR HISPANICS IN CALIFORNIA: DO THEY REALLY CARE? <i>Global Journal of Business Research (GJBR)</i>			Impacto comportamiento consumidor
Nurse Rainbolt, G. et al. (2012). Consumer Motivations and Buying Behavior: The Case of the Local Food System Movement. <i>Journal of Food Products Marketing</i>			Impacto comportamiento consumidor
Rettie, R. et al. (2012). Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing. <i>Journal of Marketing Management</i>			Impacto comportamiento consumidor

Artículo	FI (2014)	Núm. Cit. WoS	Categoría
Wulandari, R. et al. (2012). Characteristic and Preferences of Green Consumer Stratification As Bases to Formulating Marketing Strategies of Ecolabel-Certified Furniture. <i>Issues in Social & Environmental Accounting</i>			Impacto comportamiento consumidor
McDonagh, P. (1998). Towards a theory of Sustainable Communication in Risk Society: Relating issues of sustainability to marketing communications. <i>Journal of Marketing Management</i>			Comunicación
Peattie, K. (1999). Trappings versus substance in the greening of marketing planning. <i>Journal of Strategic Marketing</i>			General
BEDEK, A. (2011). Sustainability Marketing Strategies: Examples of Best Practices in Croatia. <i>International Journal of Management Cases</i>			General
Bidyarthi, H. M. J. et al. (2013). Surviving with paranoia through green and clean marketing in Indian FMCG sector. <i>International Journal of Business Performance Management</i>			General
Saha, M., & Darnton, G. (2005). Green Companies or Green Con-panies: Are Companies Really Green, or Are They Pretending to Be? <i>Business and Society Review</i>			Motivaciones
Tinnish, S. M., & Mangal, S. M. (2012). Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: A Theoretical Framework. <i>Journal of Convention & Event Tourism</i>			General
Bridges, C. M., & Bryce Wilhelm, W. (2008). Going Beyond Green: The “Why and How” of Integrating Sustainability Into the Marketing Curriculum. <i>Journal of Marketing Education</i>			Clasificaciones
Obermiller, C., Burke, C., & Atwood, A. (2008). Sustainable business as marketing strategy. <i>Innovative Marketing</i>			Clasificaciones
Zouganeli, S. et al. (2012). Aspects of Sustainability in the Destination Branding Process: A Bottom-up Approach. <i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i>			Producto

FI = Factor de Impacto correspondiente al año 2014 según la base de datos Journal Citation Reports.

Núm. Cit. WoS = Número de citaciones según base de datos Web of Science a día 11/03/2016.

ANEXO 7

Resumen del proceso del ranking Global 100

	Description	Details
Starting Universe	<ul style="list-style-type: none"> Mid, large, and mega-cap public companies 	<ul style="list-style-type: none"> All companies that had a market capitalization in excess of \$US 2 billion
Screening	<ul style="list-style-type: none"> Companies screened for : <ul style="list-style-type: none"> Sustainability disclosure practices Financial health Product categories Financial Sanctions 	<ul style="list-style-type: none"> Screening criteria outlined on Slide 5 Companies that pass all four screens constitute the 2015 Global 100 Shortlist Any company that was on the 2014 Global 100 is automatically included in the 2015 Global 100 shortlist if it is not in the bottom quartile of the Financial Sanctions screen in both 2013 and 2014
Selection	<ul style="list-style-type: none"> Companies in the 2015 Global 100 Shortlist are scored on up to 12 KPIs, covering resource, employee, and financial management 	<ul style="list-style-type: none"> Selection criteria outlined on Slide 6 Companies only scored on the 'priority KPIs' for their respective industry group (see Slide 7)
The Global 100	<ul style="list-style-type: none"> The 2015 Global 100 is populated Consists of the top performing companies within each industry group 	<ul style="list-style-type: none"> Each GICS sector is assigned a fixed number of slots in the final Global 100 list, (based on each sector's contribution to the total market capitalization of the Global 100's financial benchmark, the MSCI ACWI).

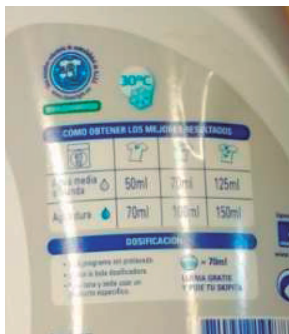
Fuente: Corporate Knights, 2015a.

ANEXO 8

FOTOS DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS EN LAS VISITAS A LOS PUNTOS DE VENTA

UNILEVER

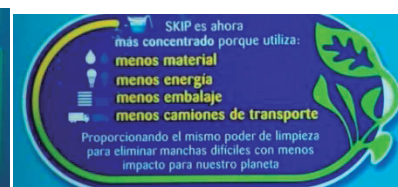
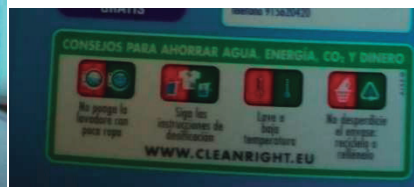
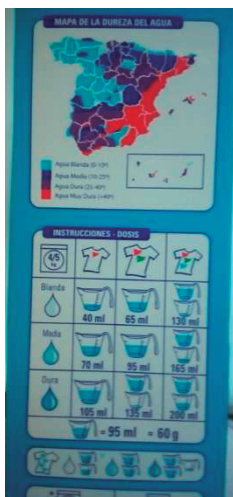
Etiqueta Skip líquido



Packaging Skip tablets y cápsulas



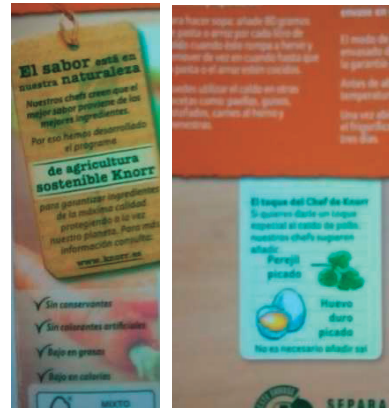
Packaging Skip polvo



Packaging sobres Knorr



Packaging caldo Knorr



Packaging Timotei 0%



Packaging Lipton



HENKEL

Reverso botella Wipp Express



Packaging Vernel



Packaging Micolor Atrapa Color



PROCTER & GAMBLE

Packaging Ariel Pods



Packaging Fairy lavavajillas a mano



Packaging Fairy lavavajillas a máquina



DANONE AGUAS

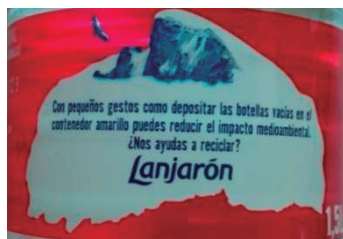
Garrafa Lanjaron



Garrafa Font Vella

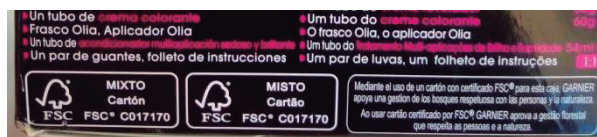


Packaging Lanjaron 1,5 litros



L'ORÉAL

Packaging Garnier Olia



COCA-COLA

Packaging botella Fanta



NESTLÉ

Packaging Kit Kat



Packaging tableta chocolate Nestlé



Pack doble Nescafé Classic



ANEXO 9

Protocolo de entrevista semiestructurada

Se está realizando un doctorado que investiga cuáles son las estrategias de marketing sostenible realizadas por los principales fabricantes de gran consumo en España. Asimismo se pretende identificar las motivaciones que han servido de motor para llevar a cabo dichas estrategias.

Para la realización del estudio se ha procedido a revisar el dossier de prensa que nos ha facilitado, su página web, la literatura académica disponible y la información recogida en la visita a los puntos de venta. Toda la información recopilada se ha resumido en la tabla de estrategias en marketing sostenible de su empresa, que se le ha hecho llegar previamente (ver tabla de Estrategias de Marketing sostenible de cada empresa). A continuación, le proponemos revisar conjuntamente y de forma detallada los distintos puntos señalados en la misma a fin de corregir, matizar y ampliar aspectos relacionados con el producto, la comunicación, la distribución, el precio y el impacto en el comportamiento del consumidor. Para ello, le pedimos que por favor responda a tres preguntas sobre las estrategias de sostenibilidad que realizan en su Departamento de Marketing y a una sobre las motivaciones para llevar a cabo dichas estrategias:

- ¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?
- ¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing?
- Señale por favor qué estrategias de sostenibilidad en marketing está realizando su empresa que no consten en la tabla. Además, indique por favor cuál es su impacto en cada una de las variables de marketing.
- ¿Cuáles son los motivos por los que realizan estas acciones?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 10

Transcripción de las entrevistas a las empresas

1. Unilever
2. Henkel
3. Procter & Gamble
4. Danone-Productos Lácteos Frescos
5. Danone-Aguas
6. L'Oréal
7. Coca-Cola
8. Nestlé

Empresa: Unilever

Fecha, hora y modo de entrevista: Martes, 29 de abril de 2015, 13:03, entrevista realizada telefónicamente.

Entrevistado: Responsable de marketing y responsable de comunicación y relaciones públicas (2 personas)

Duración de la entrevista: 63 minutos

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes. Posteriormente se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado y se inicia la entrevista en sí.]

En vuestro caso casi toda la información (de la web y dossier de prensa) es global, o sea la mayoría de las empresas tienen la información global pero luego país a país tienen un pequeño dossier que se adapta al país. Parte de la entrevista será qué estáis haciendo en España.

(Directivo 1) Perfecto. De hecho ahora hace... hacemos, dentro de... el 5 de mayo hacemos a nivel global... Paul Polman que es el director mundial de Unilever va a hacer una rueda de prensa y presentar los resultados de cómo vamos, de que... de nuestro USLP, de cómo vamos en los, en los, en los 4 años que hace que lo hemos lanzado. Nosotros haremos la adaptación, una rueda de prensa local el día siguiente contando tanto los logros tanto mundiales como adaptados aquí en España. Y ahora de hecho en el departamento de Comunicación estamos trabajando en... en... en conseguir estas cifras y hacer como una recolección de cómo vamos. Esto supongo que cuando... te va a servir bastante.

¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla? Si quieren vamos revisando una a una cada una de las estrategias. Lo primero que aparece en la tabla es Knorr Sustainability Partnership, que he leído que además tenéis un logotipo propio que ponéis en los productos Knorr.

(Directivo 2) Sí, a ver te cuento, un poco. Knorr tiene un programa de sostenibilidad con el objetivo de abastecer todos los ingredientes posibles de manera sostenible y un objetivo de inicialmente focalizarse en ingredientes agrícolas y después seguir para ingredientes de origen animal ¿vale?

Entonces Knorr lo que ha hecho en vez de utilizar un tercero... un tercero para certificar la sostenibilidad y asociarse con un Rain Forest Alliance o lo que sea, lo que ha hecho es crear su propio criterio, ¿vale? Ha creado su propio audit o... o sistema de medición de certificación para decir qué es sostenible y qué no es sostenible. Entonces ha creado este sello. Todo lo que Knorr considera que cumple sus requisitos para llamarse sostenible le pone el sello y lo que no, no ¿vale?... Los... los requisitos es una lista de once cosas, ¿vale? son once indicadores, que si quieres más detalles te lo podría enviar. ¿Vale?

Pues sí, perfecto, te lo agradecería que me lo enviaras, gracias.

(Directivo 2) Que bueno, para decirte rápidamente por encima por ejemplo el uso racional del agua, el uso racional de pesticidas, e-e-el, l-l-la, garantizar la biodiversidad donde hay, donde se cultiva, garantizar los salarios y la calidad de vida y la formación de los agricultores que hay detrás, garantizar la rotación de los campos, etc., ¿vale? Para decirlo así rápido, ¿vale?

(Directivo 1) Entonces lo que hace Knorr ha creado como una fundación, que lo que hace es formar a estos pequeños agricultores sobre temas de sostenibilidad ¿vale? En el caso que sea necesario pues dar una subvención económica para comprar las máquinas que ellos necesitan para adaptar... su agricultura a que sea sostenible, entonces Knorr con esta fundación les da un dinero para que apliquen estas estas estrategias y cada año Knorr lo que hace es hacer un chequeo de que se están cumpliendo estos once indicadores.

Perfecto. ¿Esto es algo que solamente hacéis con Knorr o hacéis con alguna otra marca? ¿O habéis empezado por Knorr pero con la idea de extenderlo?

(Directivo 1) Bueno es que Knorr es la marca... mundial que tenemos que trabajar con la agricultura, con verduras, hortalizas... Las otras marcas que tenemos no... A ver tenemos margarinas por ejemplo que también tiene que trabajar todo el tema de sostenibilidad en aceites y de todo esto claro, del aceite de palma, aceite de girasol también, pero no tienen un sistema tan como una fundación y unos indicadores, sino simplemente dicen, le dicen al proveedor que su aceite tiene que ser sostenible.

(Directivo 2) Básicamente en alimentación hay tres categorías globales que son Knorr, que son... salsas frías (mayonesas, Hellman's, Calvé, etc.) y margarinas ¿vale? El ingrediente principal de margarinas y de salsas frías es el aceite y ahí lo que se trata es de garantizar el origen sostenible de los aceites básicamente palma, girasol y soja. Esos serían los ingredientes, hay más pero esos serían los 3 más importantes ¿vale? Con esto, con trabajar esto tienes cubierto probablemente el 80 o el 90% del origen de los ingredientes de estas dos categorías. En cambio para Knorr es mucho más amplio, tienes un mundo que hay de todo, básicamente hay ingredientes agrícolas y ingredientes animales ¿vale?

(Directivo 1) Pero porque a un caldo de pollo pues le ponen extracto de pollo, entonces tienes que garantizar que el pollo de... ¿Sabes? Ese es más amplio que en otros productos, no en salsas y en margarinas. Y en helados también ¿eh? También en helado estamos certificando... que, que sea sostenible. El cacao, el chocolate, etcétera.

Y ¿cómo lo estáis haciendo en helados por ejemplo? Quiero decir, ¿habéis creado también un sello propio?

(Directivo 1) No, por ejemplo en helados estamos yendo a través de terceros, con la Rainforest Alliance, cuál más hay... Se hace a través de... son como ONGs que existen, que ellos trabajan para, para, para esto. Entonces, lo que hace Unilever es afiliarse a estas ONGs. Entonces el sello de la Rainforest Alliance esto ya te certifica que tu producto proviene de una agricultura sostenible, que pagan a los trabajadores, que no los explotan, etc. etc. Como por ejemplo en Lipton también, los té.

La siguiente práctica entonces: reducción de los materiales de los envases y la materia prima ¿vale? Lo que he estado leyendo es que habéis estado reduciendo los materiales de los envases de los productos, que además tenéis un plan para hacerlo hasta el 2020 y que es algo que comunicáis en vuestra web corporativa.

(Directivo 1) Todo el plan de "Unilever para una vida sostenible", los objetivos están marcados hasta el 2020. Osea, el plan se lanzó el 2010 y los

objetivos son hasta el 2020 y cada año van. Por eso te he dicho que hacemos la rueda de prensa cada año para hacer un estatus de cómo vamos, con los objetivos. Hay algunos que ya los hemos cumplido, por ejemplo, teníamos el objetivo de, yo qué sé, en nutrición que el 100% de nuestros helados que van dirigidos a niños tengan menos de 110 calorías, pues esto lo teníamos el objetivo marcado para el 2020 pero en 2014, a finales del año pasado, ya se consiguió que todos los helados que tenemos en cartel ya tienen menos de 110 calorías. Hay cosas que ya se van cumpliendo entonces ya pones un tick verde y ya está.

(Directivo 2) Para resumirte lo que es la alimentación ¿vale? Cada marca tiene un poco su estrategia. Knorr ha creado su propio sistema de certificación... margarina y salsas frías... trabajan para la sostenibilidad de los aceites básicamente... y helados y té han utilizado terceros ¿vale? Han utilizado Rain Forest Alliance y Lipton ahora te digo lo que está utilizando Lipton... ¿Lipton es lo mismo? Creo que también... Lo estamos utilizando en helados y Lipton.

Pasamos entonces a la práctica 3 que es reducción de emisiones de gases de efecto invernadero producidos por el lavado de ropa. He estado leyendo que, igual que otras empresas, también estáis concentrando los detergentes líquidos, compactación de los detergentes en polvo, que además habéis lanzado una campaña de lavado en frío, etc. Mi pregunta principalmente aquí es: ¿la distribución está colaborando con vosotros de alguna manera en esto?

(Directivo 1) Bueno... aquí hay dos cosas. Una cosa es la reducción de las emisiones de los gases de efecto invernadero producidos por la fabricación de nuestros productos, que eso es una cosa que tenemos que manejar nosotros en nuestras fábricas ¿vale? Y que no sólo, no es sólo el lavado de la ropa sino que es todas las emisiones de los gases de efecto invernadero, la emisión de cualquier producto que producimos, ya podemos producir sopas o, o té, o desodorante o cremas. O sea, cualquier cosa que producimos en fábrica queremos reducir las emisiones de CO₂ a la mitad del 2010 a 2020. Ahora en el lavado de la ropa, ¿vale?, lo que estamos haciendo es concienciar a la población de que los detergentes líquidos, de campañas de comunicación de que laven en, o sea que nosotros hemos formulado unos detergentes para que

la gente pueda lavar la ropa a 30 grados por ejemplo. Y así de esta manera pues ahorra energía, ahorras... Y esto sí que hemos hecho alguna campaña de comunicación con algún cliente en punto de venta, con Skip. Lo que hacemos es educar al consumidor, también sobretodo en la sobredosis de producto, de que no es... mucha gente pone lo típico ¿no? Que pone dos, “si pongo dos va a lavar mejor”. No. O sea, nosotros lo hemos formulado para que pongas un tapón, no hace falta que gastes el doble de producto. Estas cosas son campañas de comunicación que se han hecho en punto de venta, al cliente final.

(Directivo 2) De alguna manera se ha estudiado desde, desde el inicio, desde la compra de la materia prima hasta el último impacto que tiene el consumidor, se ha analizado dónde se produce el mayor consumo de CO₂ ¿vale? Y se ha descubierto que, no me acuerdo si era el 90%, una parte mayoritaria, o el 60% del CO₂ que se consume en todo el ciclo de lavado está concentrado en la parte del consumidor en su casa. Entonces actuamos dentro de nuestra casa, o sea dentro de Unilever, en las fábricas y en todo el supply chain reduciendo la huella medioambiental de CO₂ de transporte, de fábricas, etc. Pero también trabajamos para educar al consumidor para que en su casa reduzca el impacto del CO₂ que, que produce el consumidor en su casa. Entonces la concentración de los detergentes líquidos tiene un impacto... por el ahorro de transporte, la parte de transporte, la parte de fabricación pero las campañas de lavar a 30 grados y de no sobredosificar, esta parte quien tiene el impacto es el consumidor.

¿De esto también habéis hecho comunicación al consumidor final en medios?

(Directivo 1) Vamos haciendo, o sea, vamos haciendo formación al consumidor por producto. Y en medios también, cosas de tirar, pero no es publicidad. Lo ponemos en marcha a nivel corporativo, en plan... o sea, la vida útil de un producto desde que tú lo recolectas hasta que se tira a la basura, todas las fases desde recolección de producto, de la materia prima, que se va a la fábrica, se produce, se distribuye, llega al punto de venta y el consumidor lo utiliza, donde más gases de efecto invernadero producen es el momento de no sólo el producto, ya que hay que gente que lo utiliza mal, etc. etc. Entonces ahí es donde nosotros tenemos más trabajo que es formar al consumidor

porque nosotros, por ejemplo, que en la fábrica reduzcamos a la mitad el efecto invernadero eso ya lo hemos conseguido, lo más difícil es que el consumidor haga una buena práctica, y esto lo hemos... lo hemos comunicado a nivel corporativo, si ninguna marca... ¿Me entiendes? Tenemos un gráfico que, que está muy bien que, que ilustra esto, la vida de un producto y en qué momento del producto se consume más, más emisiones de efecto invernadero. Está muy bien ese... ese gráfico y siempre lo ponemos en presentaciones en prensa.

(Directivo 2) Y comunicación de la marca Skip no se ha hecho nunca en tele de momento, sí se hace en redes sociales, en Facebook...

(Directivo 1) Lo que hizo mucho Skip es trabajar muy muy muy bien el producto. O sea en lanzar, o sea en la innovación, en lanzar un producto que realmente necesita sólo esa dosis, solo, pueda lavar en frío para, para evitar el gasto energético del consumidor. Han trabajado más la innovación pero quizá no le ha llegado al consumidor que esta innovación es para el tema de, de la sostenibilidad. Quizá el link con sostenibilidad no lo ha hecho mucho, ha hecho más el link ahorro, ahorro energético para el consumidor ¿sabes?... ¿lo que te quiero decir? No lo ha linkado tanto a sostenibilidad. O sea, para nosotros, para Unilever es un tema de sostenibilidad pero para el consumidor lo pone como tema del ahorro, eficacia, etc., que supongo que es lo que busca un consumidor cuando busca un detergente.

Pues pasamos a reducción de residuos. He leído que estáis rediseñando envases para hacerlos más eficientes y con materiales innovadores. ¿Esto es algo que se está comunicando también al consumidor y es algo que os está impactando en precio o cómo lo gestionáis?

(Directivo 1) Sí, esto... bueno... es un proyecto a nivel global, hay unos materiales que en Unilever ya no podemos fabricar, si son, si son materiales que son contaminantes, etc. etc. a nivel de Unilever ya no, ya no, lo hemos tenido que cambiar todo desde el Plan de Unilever para una Vida Sostenible, o sea hemos eliminado muchos residuos, hemos eliminado muchas cosas en los packagings que no eran necesarios ¿vale? Y otra cosa que hicimos a nivel de packaging... que también fue como eliminación de residuos, diseño de packagings más... fue diseño de packagings más pequeños ¿vale?. Pero esto

fue una cosa más local a nivel de España por el tema de la crisis. Cuando empezó la crisis en nuestro país ¿vale? Lo que hicimos es, como los precios ya estaban muy ajustados, pues tuvimos que ajustar el packaging del producto, entonces versiones más pequeñas y así el precio era más pequeño. Es un tema de formato. Entonces hemos visto que, que gustó mucho al consumidor y además hemos disminuido los residuos. Esto sí que lo hemos comunicado en prensa ¿eh? Es una tendencia al alza.

¿Me puede poner un ejemplo de esto para poder ir al punto de venta y mirarlo?

(Directivo 2) Formatos más pequeños, por ejemplo el año pasado, por ejemplo, **Cornetto**, hemos reducido el tamaño de Cornetto para hacerlo, de 110 a 90 ml y con eso se ha bajado el precio por debajo del euro, y ahora está el Cornetto a un euro.

(Directivo 1) Y además de bajar el precio bajan las calorías, porque como estás reduciendo la porción de 110 a 90 pues si antes un Cornetto tenía 140 calorías ahora me parece que eran 110. Bajan las calorías, bajas el precio y tampoco, sí que se puede decir que es un poco más pequeño pero tampoco el cambio es muy grande.

(Directivo 2) Y ahora estamos, los cacitos de caldo, que es un caldo en formato... un caldo deshidratado en formato gelatina estamos pasando de 8 tarrinas a 4 tarrinas por envase. Reducimos el formato, reducimos el precio.

(Directivo 1) En materiales lo que se ha hecho, por ejemplo el alucover si no hace falta, la tapa de aluminio que cubre una margarina, si no hace falta poner ese alucover pues no se pone, y estás disminuyendo también material. Esto parece muy fácil ¿no?, quitar el alucover y ya está. No, si el alucover antes estaba era por algo, porque mantenía la estabilidad de la terrina y tal. Esto se ha tenido que hacer un proyecto de innovación y a ver cómo podemos minimizar el alucover para quitarlo porque es un metal que está ahí y, y entonces en innovación han innovado que se mantenga firme sin necesidad del alucover etc. etc.

(Directivo 2) Uno de los procesos, por ejemplo, que tiene la compañía para

garantizar esto... por ejemplo, en un proyecto de innovación, desde el inicio nosotros utilizamos un documento interno que le llamamos Boscar, que es como si fuera un, no sé si existe en otras compañías, es un *briefing* del proyecto ¿vale? Y luego todas las fases de innovación que va pasando puertas y que va... va cerrando todos los detalles del proyecto, vas haciendo un *log* de todas las variables. Desde hace unos años hemos introducido la variable sostenibilidad desde el inicio de todo de un proyecto. Entonces desde la idea, desde la fase original de un proyecto, tienes que justificar siempre qué impacto tiene a nivel de sostenibilidad. Si un proyecto tiene un impacto negativo a nivel de sostenibilidad es muy difícil que salga adelante el proyecto. Si un proyecto tiene un impacto de sostenibilidad muy positivo pero le faltan otras cosas para ser atractivo, por ejemplo a nivel de *supply chain* lo hace más complejo, pero tiene un impacto de sostenibilidad positivo, este proyecto es mucho más favorable a ser aprobado.

(Directivo 1) Se valora más la sostenibilidad a nivel de lanzamiento de un producto. Por ejemplo un producto también de *packaging* que se lanzó fue el Timotei. Se lanzó un champú que te iba con una bolsa que es recargable y este era un proyecto de sostenibilidad muy potente.

(Directivo 2) Y luego otro proceso interno para asegurar el tema de sostenibilidad de envases, tenemos una norma interna de lo que llamamos *headspace*. Dentro de un envase toda la parte que te queda vacía, ¿vale? Que transportas aire, en cualquier categoría ¿vale? En una categoría de alimentación, en un detergente, en un champú, en lo que quieras. Tú, desde que lo abres, o sea, desde que quitas el tapón hasta que empieza a aparecer el producto hay una parte de aire. Pues para cada categoría tenemos limitaciones muy importantes de *headspace*. Quiere decir, que no podemos, internamente la compañía no permite internamente vender aire, ¿vale? Vender un envase gigante que luego esté vacío ¿vale? Esto tiene dos objetivos, no engañar al consumidor y no transportar aire. Entonces, a veces, por ejemplo imagínate que tienes una gama de 5 productos donde cada uno la densidad del producto es diferente y tú quieres vender el mismo rendimiento, por ejemplo en litros o en quilos o en lavados. Imagínate que cada receta, cada referencia tiene una densidad diferente y te obligaría a tener... a tener... diferentes niveles de llenado. Pues internamente si quieres homogeneizar la gama con el mismo formato, con el mismo pack, va a ser complicado que salga adelante eso. O

tienes, o las variaciones son pequeñas o tienes que buscar fórmulas o recetas que no estén transportando aire.

Abastecimiento sostenible ya me lo habéis comentado, pasamos si queréis a la Guía Práctica para Reducir los Desperdicios Alimentarios. He visto que lo estáis comunicando en la web corporativa pero ¿habéis hecho alguna otra campaña de comunicación?

(Directivo 1) Bueno, lo hemos hecho con distribuidores, con nuestros clientes. En punto de venta, en punto de venta hemos hecho algún *showcooking* ¿vale? con, con recetas ¿vale? Para enseñar al consumidor a reutilizar los alimentos y esas recetas están colgadas en el youtube de Unilever, y entonces ahí en el punto de venta llegan a muchísima gente. Esto lo empezamos a hacer en dos mil... a finales del 2013 cuando lanzamos la guía. Pues en diferentes puntos de venta, en Carrefour, en Eroski... Estas Navidades hemos hecho uno que tuvo mucha repercusión en prensa porque vino España Directo, que fue con, con las sobras de las comidas de Navidad ¿vale? Pues un *showcooking* con eso, con las sobras de la comida de Nochebuena y eso. Como esos días sobran muchos alimentos pues recetas. Se hizo en Galicia, en el norte. En Galicia, en La Coruña.

(Directivo 2) Otro ejemplo, Calvé ha hecho ahora una edición limitada de su *pack*, de mayonesa en cristal, que es un cristal de mayonesa que viene decorado. El típico vaso de Nocilla decorado para coleccionar, pues lo mismo. ¿Para qué? Pues para que reutilices el *pack* y lo utilices como “táper” de cristal para conservar alimentos.

¿Hay alguna otra cosa que no hemos comentado pero que estéis haciendo?

(Directivo 1) Bueno, falta el pilar de nutrición, que es un pilar muy importante, o sea, para resumir, el USLP, el Plan Unilever para una Vida Sostenible tiene tres pilares: el pilar de nutrición y bienestar, el de calidad de vida y el de reducción del impacto medioambiental, ¿vale? Son tres pilares. Pues en cada pilar pues hay diferentes áreas, ¿vale? El área de Knorr y sostenibilidad está en el pilar de calidad de vida ¿vale?, porque está el tema de los agricultores, el tema de... de abastecer de manera sostenible los

productos, etc. Dentro de, el de reducción de agua y el medioambiental, pues está reducción del agua, reducción de residuos, reducción de reciclaje, embalaje, etc. etc. Y luego viene el pilar que es más... bueno, del que no hemos hablado mucho, que es nutrición y bienestar, que ahí está pues el trabajo de reducción de calorías, de grasas, de sal, que se está haciendo a nivel de Unilever. Hay una campaña de comunicación que hacemos también en España para concienciar a la población sobre la alimentación saludable. Todo el etiquetaje que hacemos, que comunicamos en prensa, que comunicamos en los anuncios de televisión, que somos responsables, etc. etc. Eso está en ese pilar, y hacemos muchísimas cosas. Por ejemplo el compromiso con helados de que sean de 110 calorías los helados para niños, Flora ProActive por ejemplo, que es nuestra marca de margarina, que es la margarina que reduce el colesterol, pues ha institucionalizado el Día Nacional contra el Colesterol, y hacemos un evento muy grande de relaciones públicas el día 19 de septiembre concienciando a toda la población, llegando a... el año pasado llegamos a más de 100.000 personas, midiendo el colesterol a la gente en la calle, en centros comerciales, etc. etc.

(Directivo 2) En Knorr. Otro ejemplo, todas las gamas de Knorr pasan sistemáticamente cada 3 años por una... reformulación.

(Directivo 1) Se va bajando la sal poco a poco, porque hemos visto que... bueno, hemos estudiado que en un producto no puedes bajar drásticamente el nivel de sal porque la gente entonces no aceptaría este cambio. Pues poco a poco Knorr va bajando el nivel de sal cada día.

(Directivo 2) Pues haces cambios silenciosos cada 3 años que el consumidor no percibe y en 10 años has reducido muchísimo la cantidad de sal de los productos. Tienes que hacer los cambios que el consumidor no los perciba, se hace el test donde está el umbral que el consumidor lo empezará a percibir, empezará a notar una falta de sabor, y hasta llegar a ese umbral y cada 3 años vuelves otra vez, otra vez, otra vez, hasta que bueno, lentamente le vas... le vas a ir poniendo de 5 gramos hasta la estrategia, la recomendación de la OMS que es de 5 gramos al día. Pues esto, todos los fabricantes, absolutamente todos partíamos de niveles muy por encima de eso. Y en la misma línea, de-e-e grasas, el perfil nutricional de todos los productos, en cada reformulación de estas se va mejorando.

(Directivo 1) O sea, esto, como es un proyecto, ya te digo, el pilar de nutrición depende del país en que estemos, como esto es un proyecto global de todo el mundo, en Europa trabajamos por evitar el sobrepeso y la obesidad por eso estamos reduciendo grasas trans, grasas, calorías, sal, etc. Pero si te vas a países de Asia lo que hacen es reformular los productos pues con vitaminas, con... ¿sabes? es diferente los objetivos de nutrición que tienen en un país que en otro.

(Directivo 2) Para ponerte dos ejemplos, ejemplos concretos de Knorr, ¿vale? El año... hace un par de años tenía un caldo de pescado donde estábamos reformulando la-a-a, toda la gama, y un caldo deshidratado de pescado. El nuestro, el de Knorr salía peor valorado que el de la competencia, que el de Gallina Blanca ¿vale? Y que estamos reformulando, el objetivo era convertirlo en el preferido por los consumidores en sabor. Eeeeh, hicimos todo lo posible pero había una diferencia que es que el de Gallina Blanca tenía bastante más contenido en sal. Entonces reformulamos todo lo posible, pero nunca llegamos a conseguir el preferido por los consumidores porque no... porque la compañía no permitía elevar el nivel de sal. Entonces, le hicimos, le pusimos más pescado, le pusimos más no sé qué, más no sé cuántos, pero no pudimos ponerle más sal. Entonces la compañía llega hasta un punto de que los compromisos de nutrición son tan importantes que incluso... o sea, tienes que buscar fórmulas alternativas pero lo que no puedes es incrementar el nivel de sal.

Lo mismo, un caso igual, en nuestras cremas líquidas, hay una que es la vichyssoise, que comparado con la competencia en vichyssoise, la competencia le pone bastante más sal, entonces la nuestra parece insípida. Y en un tercio de consumidores la nuestra pierde porque parece insípida, pero no, o sea, estamos buscando maneras de ponerle más sabor. La recomendación del chef es ponerle jamón, pero el producto no puede salir con más sal. Hemos avanzado quitándole sal, ahora no vamos a volver atrás añadiéndole más sal.

(Directivo 1) Y si no, la gente de I+D seguramente está batallando para encontrar algún ingrediente que le dé el sabor salao, pero que no sea sal.

¿Hay alguna práctica de sostenibilidad en marketing que haga la empresa y que no se haya incluido en la tabla?

(Directivo 1) A veces pecamos de no comunicarlo las acciones a los consumidores, porque a veces la competencia lo hace y nosotros hace años ya que lo estamos haciendo ya de manera sostenible, pero a nivel de marketing pues no estamos beneficiándonos de todo esto. Entonces ahora, ya te digo, desde el año pasado, lo que hay es un proyecto interno que se llama... ¿Cómo se llama?... *Brands in our hands*, que es comunicar la sostenibilidad a través de nuestras marcas. Porque a través de Unilever, pues queda un poco más corporativo, va a llegar más a medios de RSC y más de tal, pero no llega al consumidor final. Entonces nuestra estrategia es inténtalo comunicar a través de cada marca ¿vale? Entonces lo que hemos hecho es atribuir en cada marca un tema de sostenibilidad. Pues Skip va a hacer el tema del agua, Calvé va a hacer el tema de los desperdicios alimentarios, Flora ProActiva va a hacer el tema de nutrición y de... y de colesterol, en Knorr será el tema de la sal, en helados el tema de las calorías para niños. Cada marca se va a abanderar un poco de cada uno de nuestros, de nuestros objetivos de sostenibilidad. *Brands in our hands* es un proyecto interno, es comunicar que las marcas sean las portavoces de la sostenibilidad para llegar más al consumidor. Porque sí que hemos llegado a todos los niveles de opinión de este país, por ejemplo, hemos hecho un buen trabajo a nivel de, pues ya te digo, de ONGs, de-e-e-e, pues Expansión, etc., que saben mucho del tema de sostenibilidad a nivel corporativo, pero a nivel consumidor, de a mi madre, mi tía, mi hermana, no se han enterado del tema. Entonces lo tenemos que hacer a través de las marcas, que las marcas sean embajadoras un poco de la sostenibilidad, pero ya te digo, empezamos ahora, ahora, este año a comunicarlo a través de las marcas, pues Knorr empieza con su sello en el packaging, Calvé con sus packs, estos que te hemos comentado que son así coleccionables, reciclables para que puedan utilizarlos para guardar tal. Cada... cada marca con sus cosas.

(Directivo 2) Que cada marca comunique dentro de su estrategia de comunicación todas las cosas que hace en sostenibilidad.

(Directivo 1) Bajo el paraguas siempre de Unilever. Habrá cosas que no se pueden atribuir a una marca, entonces pues saldremos desde Unilever a

comunicarlo. En la web se encuentra información. También en Facebook hay informaciones diversas sobre sostenibilidad, se incluyen apartados que animan a reciclar, como el de cocinar con alimentos sobrantes o el específico de sostenibilidad, que tiene enlaces a numerosos vídeos sobre el tema y que están en Youtube. Y también en algún anuncio de televisión se hace alguna mención sobre el tema y... bueno, en los medios siempre aparece alguna cosa.

¿Puedes darme un ejemplo de lo que se hace en televisión?

(Directivo 1) Claro, es algo que de momento se ha puesto en marcha para las cremas de verduras de Knorr. En el anuncio se hace clara mención a la sostenibilidad de los ingredientes.

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones en sostenibilidad?

(Directivo 1) Pues básicamente porque... porque Paul Polman, que es el, como te he dicho antes el director de Unilever mundial, apuesta por la sostenibilidad como, como el negocio de la compañía, o sea el objetivo que se planteó este hombre a nivel de todo el mundo fue que en 2010 quería... quería duplicar el tamaño de negocio, ¿vale?, pasando de 40 a 80 millones de euros, ¿vale? A nivel mundial, pero haciéndolo de forma sostenible. Era, era un sí o sí. Es una manera de negocio, o sea, Unilever opera de manera sostenible su negocio.

(Directivo 2) No es una estrategia de marketing para la compañía sino que es una manera de entender la manera de hacer negocios. O sea, Paul Polman tiene la visión de que el negocio que no trabaje de una manera sostenible no seguirá en el mercado. Entonces no es un diferenciador, un plus para conseguir... una decisión de compra de un consumidor, sino que considera que quien no sea sostenible desaparecerá del mercado porque el consumidor le penalizará. Entonces es un más, es un factor higiénico, que no un diferenciador y es parte del ADN y de la manera de entender... los negocios de la compañía. Yo lo que diría es que a diferencia de otras compañías que trabajan la sostenibilidad, ya sea para lavar su imagen, ya sea para hacer el tick de que tienen un RSC, ya sea para quitar el riesgo de crisis de consumidores, o ya sea para diferenciarse y para conseguir más... más

consumidores, Unilever los tiene y todos los discursos internos van en la línea de que es algo que es parte del ADN, es parte de la manera de entender el negocio. Y afecta a todo, no solo afecta a cómo lo ve el consumidor, afecta también a cómo trabajan los proveedores, afecta también a cómo trabajas internamente con los trabajadores. No es sostenible que la gente trabaje hasta las 10 de la noche, no es sostenible de que, que haya gente que por culpa de trabajar acabe teniendo... o sea, accidentes o lo que sea...

(Directivo 1) Proyectos por ejemplo de *supply chain*, de pues cómo podemos combinar mejor transporte frío y transporte ambiente a la vez, que antes eso era impensable, pues proyectos de estos a todos los niveles, y esto al consumidor no le va a llegar nunca que tenemos un camión que es más sostenible.

(Directivo 2) Hemos pasado a ser la primera compañía pues, desde el punto de vista de Oxfam. Es la diferencia, o sea, yo creo que otra compañía como por ejemplo Coca Cola, seguramente lo hace para evitar posible riesgo de una posible crisis que pueda tener, porque las tiene por el contenido en azúcar. Pepsico, que también está muy bien valorada, probablemente también lo haga por este motivo, aunque lo tiene bastante metido dentro de su, de su estrategia. Otras compañías a lo mejor lo hacen para hacer el tic de que tienen una RSC, pero Unilever yo creo que intenta inculcarlo y intenta vivirlo no como algo que hace comunicación o que hace el departamento de RSC. Cualquier empleado, cualquier función tiene que aportar y tiene que vivir la sostenibilidad y tiene que entender que este negocio es sostenible y de aquí en 20 años este negocio seguirá vivo.

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos y despedida]

Empresa: Henkel

Fecha, hora y modo de entrevista: Martes, 31 de marzo de 2015, 17:00, entrevista realizada telefónicamente.

Entrevistado: Director de I+D

Duración de la entrevista: 52 minutos.

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes. Posteriormente se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado y se inicia la entrevista con una aclaración por su parte.]

Soy el director de I+D, trabajo en estrecha colaboración con marketing y me ocupo de las cuestiones de sostenibilidad. Por eso, el director de marketing y el de comercial te han puesto en contacto conmigo para tratar estos temas. Te hablaré principalmente de Laundry & Home Care, que es donde más conocimiento hay sobre este tema y donde más experiencia tengo yo también. Cosas que se hacen en otras áreas.... Pues bueno, son cosas similares porque la política es bastante común... pero se hace poco y donde se hace y lo más avanzado es en estas categorías. Pero si hay algún detalle de alguna otra área que yo no sepa ya buscaríamos a la persona que te pueda ayudar.

He observado que la información que aparece en la página web se realiza a nivel global de la empresa. ¿Las estrategias que se definen en ella son de aplicación también en España?

Sí, sí. Todo lo que ves definido allí se hace también en nuestro país.

¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?

En principio no, lo veo todo correcto.

¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing mencionadas? Si le parece vamos comentando las diferentes estrategias que aparecen en la práctica. En primer lugar me gustaría que por favor me hablara sobre el programa “Henkel Sustainability

Master”. ¿Este programa se gestiona desde Marketing o quién lo gestiona? ¿Hay alguna información complementaria sobre este programa?

Bueno... esto es un programa global, no es una iniciativa de un país o de otro, ¿me explico?. Es una iniciativa a nivel mundial de toda la compañía para intentar conseguir lo que, lo que llamamos un factor 3, o sea, la relación entre lo que sería la huella medioambiental y las características del producto ¿sabes? Tiene que conseguirse que, que para el año 2030 tenga una relación 1 de 3. Estamos aumentando el valor de nuestros productos en relación a su huella medioambiental o una situación intermedia. Una situación que... que consiga incrementar el valor, pero disminuyendo la parte de huella medioambiental de tu producto ¿me explico? Estos productos y las actividades que haces tú para producir o para poner estos productos en el mercado, esto se establece en lo que se llaman 6 áreas focales, que están en la web y que son las que aportan valor o reducen... digamos impacto ambiental, y aquí tienes: incrementar el valor social de los productos y de los servicios, nosotros no solo tratamos producto; el valor propiamente de los productos. ... Ahora de memoria la verdad es que me has pillado... Me falta el tercero por arriba. Por abajo son los vectores más cuantitativos, incluso las efectividades relacionadas con la fabricación del producto, o sea, lo que es pues reducción de consumos, lo que-e-e, lo que-e-e-e, lo que es disminución de materiales utilizados a nivel... no sé, por ejemplo de creación de residuos, de envases, por ejemplo, consumo de agua por cada unidad de producto producida... Todos estos indicadores-s-s-s son los que se monitorizan digamos y que son los más habituales que se pueden utilizar por ejemplo en un *sustainability report* o en un *environmental report*, ¿no? Entonces se establecen acciones. ¿Entiendes? Cada uno de los proyectos de los nuevos desarrollos que se hagan, de alguna manera han de contemplar una aportación, no en cada una, sino en como mínimo en alguna de estas áreas claves focales que tiene definidas la empresa y contribuir por tanto a conseguir que, que mejore ese ratio, digamos entre el valor y la huella ambiental que tiene el producto ¿vale?

¿Cuándo hacéis productos compactos y con menos peso lo hacéis vosotros o involucráis algún partner?

Bueno, eso son iniciativas que desarrollamos nosotros... evidentemente en muchos casos tiene un impacto en cómo trasladar eso a la distribución. Son iniciativas nuestras. Aquí sí que puede haber bastante diferencia entre una categoría de productos y otra. O sea, voy a hablar de detergentes, porque aquí es más evidente esto que te voy a comentar ahora ¿sabes? Los detergentes son un tipo de producto que si... que si analizas cuál es su ciclo de vida, tienen un impacto muy importante en el momento del uso ¿me explico?, y si analizas las contribuciones al análisis del ciclo de vida, lo que sería la fabricación de las materias primas, su transporte, la fabricación del producto, el transporte del producto hasta, hasta el hogar y después el uso y también la eliminación de los residuos, pues la mayor parte de todos los consumos se produce en el momento en el que lo usamos. Vamos a ver... esto... a ver, si te imaginas un lavado en una lavadora, por una dosis que puede ser 50-60-70 gramos de producto le estás metiendo como mínimo 10-20-25 litros de agua, le estás metiendo unos cuantos quilovatios para calentar el agua, bueno, aquí en España menos que en otros países. Pues digamos que, que el consumo más importante de recursos se hace en ese momento. En un producto cosmético o en un adhesivo todo esto no es tan acusado, no se percibe tan claramente... Por lo tanto... los esfuerzos para muchos de estos productos de limpieza se concentran en ese momento ¿sabes? Nosotros... nosotros los esfuerzos los hacemos para que el producto sea mucho más eficiente en ese momento, de tal manera que puedes favorecer, por ejemplo, lavados a menores temperaturas, que las dosis sean más pequeñas, que optimices el uso de energía ¿vale?. Bueno, esto de la energía no es nuestro, sino de los fabricantes de lavadoras, pero nosotros hacemos que los productos sean más eficaces en esas condiciones y que, que las lavadoras puedan consumir menos agua y electricidad.... Esto, todo esto es lo que realmente permite disminuir tu impacto y tener productos más sostenibles en todo su conjunto. Mira, si me permites aquí tengo (*en la pantalla de su ordenador*) lo que no recordaba antes, es decir, cuáles eran los tres factores de más valor, y son: el tema de progreso social y calidad de vida; todo el tema de valor para los productos, o sea, que sería el vector más económico, por decirlo de alguna manera; y todo el tema de seguridad y salud, que era el tema que me he olvidado. Todo esto está, está relacionado sobre todo con el tema laboral... quiero decir, accidentes que pueda haber en las fábricas, y aquí es un punto en el que tenemos mucho mucho cuidado en que sean los menores, por no decir que, si es posible, sean 0 ¿sabes?

Respecto a *packaging* sostenible he visitado puntos de venta y efectivamente en Laundry & Cleaning sí que mencionáis el tema de sostenibilidad en el mismo *packaging* aunque muy muy discretamente. Sin embargo en el resto de las categorías no he visto nada ni en *packaging* ni en los puntos de venta.

Verás, aquí te diría dos cosas... a nivel específico de envases y embalajes los esfuerzos van más encaminados a que sean lo más... lo más eficientes posible, eso tiene dos beneficios muy claros. Por una parte, si tú consigues que tu envase sea más ligero crearás menos residuo y a la vez será un envase que será, pues más barato. Por lo tanto, todo depende también de si has de hacer un cambio tecnológico. Sí, bueno, pues para hacer eso, para hacer un cambio tecnológico, te supone unas inversiones importantes y los materiales que tienes que consumir pues son más caros ¿sabes?, ahí tienes que hacer un *business case* para ver si te sale a cuenta o no, ¿me entiendes? Realmente una reducción te aporta... menos es más, para decirlo de alguna manera en este caso, reducir una cosa te aporta más valor... y por eso está puesto como uno de los factores que te ayuda en este proyecto de Factor 3 ¿vale?. También aquí veo una diferencia importante entre los productos que son del ámbito detergentes en comparación con los de cosmética y los de adhesivos. Mira, en los detergentes una, una de las constantes que se ha ido trabajando en los últimos 15 o hasta 20 años es que los productos son cada vez más concentrados. Aquí partimos de una experiencia, que no ha sido muy positiva ¿sabes? como mínimo aquí en España... Esto ya depende de los distintos mercados que pueden tener diferentes hábitos entre países. Yo recuerdo hace... hace 20 años los detergentes que habían tenían unas dosis del orden de 150 gramos de producto por lavado, actualmente como antes te comentaba estamos en 50-60-70. Este paso se intentó hacer en España entrando productos superconcentrados y el consumidor no los entendió. Desaparecieron. Y esto que te comento, no solo pasó con los nuestros del grupo Dixan, sino también Ariel, Skip y otros productos del mercado. Se lanzaron a este tipo de productos y parecía que eran la innovación más importante, pero... pero fracasaron estrepitosamente. El consumidor no entendía que con un paquete pequeño pudiese conseguir lo mismo que con un paquete supergrande ¿sabes? La realidad del producto, la realidad es que manteniendo paquetes similares, que también han ido reduciéndose para

acompañar los cambios de formulación, hemos ido-o-o, hemos ido educando al consumidor de que tiene que usar dosis más pequeñas... pero no tanto con la idea de que es un producto concentrado, sino de que es un producto digamos, normal, ¿me entiendes?. Hemos tenido que... hemos tenido que buscar una vía alternativa para irle convenciendo que el producto tiene el mismo rendimiento o incluso también mejor si el producto está dosificado en unas dosis mucho más pequeñas. Ahora hay productos que son igual o más concentrados de lo que eran esos concentrados de antaño y funcionan y rinden mucho mejor que los que había antes... y el consumidor sigue pensando que compra un tambor o un paquete de detergente de los grandes. Por otra parte, no hay que obviar que los productos concentrados o compactos hacen que los lineales sean más eficientes. Otras experiencias que hemos tenido... hace unos años se lanzó aquí en España una gama de productos, en ese momento la innovación era “sin fosfatos”. Productos pensados o desarrollados con un comportamiento más ecológico y tal. Pues tampoco tuvieron éxito y al cabo de pocos años la formulación que se había usado se aplicó en otros detergentes y funcionaron exitosamente sin ningún tipo de problemas, ¿sabes? O sea el problema no era la formulación, era el concepto que compraba o no compraba el consumidor... El consumidor tampoco ahora es sensible en España a ese tipo de argumentos. Sí que hay evidentemente un tipo de consumidor muy sensible a eso y hay productores que se dedican de forma exclusiva o casi exclusiva a eso ¿sabes? Nosotros, nosotros muchas veces no lo publicitamos, y enlazo con lo que decías sobre si lo comunicamos o no, muchas veces no lo comunicamos aunque el producto lo sea porque... porque en España como mínimo, sigue siendo un argumento que no es mayoritario, que tendrá, sí su público, pero que actualmente sigue siendo un nicho bastante de mercado. Y esto es pues hablando sobre todo de productos de limpieza y detergentes. De todos modos, para los consumidores que estén interesados, se puede encontrar información sobre lo que hacemos en sostenibilidad tanto en la web de la compañía como en Facebook. En adhesivos es mucho menos... no es tan sensible. Si no recuerdo mal hay, hay una gama de, de productos de Pritt que están pensados para un consumidor de ese tipo, que son sin disolventes, con envases sin... sin materias. Una de las políticas generales de Henkel es el uso de materias, en muchos casos, de origen renovable, que sobre todo en general son de origen pues vegetal, y digamos que, que eso también contribuye a que no agotes productos que son, yo no me atrevo a decir que son escasos, el petróleo no es escaso, pero-o-o-

o, pero digamos que tienen una duración limitada ¿sabes? Bueno, pues eso.

He visto una iniciativa muy interesante que estáis realizando en Argelia que es sobre reutilización de recursos para la fabricación de los packagings. ¿Esto en España se está haciendo o estáis pensando en hacerlo en algún momento?

Pues... lo cierto es que desconozco el proyecto de Argelia, pero sí que te voy a hacer un comentario. Una de las cosas que no es nada extraño y que se hace en, en muchas fábricas, es que, aunque no sean para nosotros mismos, sí que fabricamos bastantes envases en nuestras instalaciones. La fabricación de envases, sobre todo los envases de... de plástico. No fabricas una botella de lejía o de detergente, de la máquina de fabricar los envases no sale la botella limpia tal como está, necesitas más plástico porque hay asas, hay espacios vacíos, porque alrededor de lo que es la figura o la silueta de la botella, a veces necesita un cierto plástico adicional para que puedas rellenar todo ¿sabes? Tienes pues cierto material sobrante. Esto es una práctica bastante habitual de que ese plástico que es total, completamente limpio, lo recuperes y lo vuelvas a introducir dentro de, de tu, de tu proceso productivo, y por lo tanto, digamos, reduzcas residuos, eso sin duda, y reduzcas materia prima. Lo que no hacemos aquí es utilizar material postconsumo... es decir, material que venga de una planta de reciclaje para la fabricación de nuestros envases de plástico. Esto sí que es una práctica superhabitual en casi todos los fabricantes en todo lo que es cartón y papel. La inmensa mayoría de cartón y papel es de uso reciclado ¿sabes? Un cartón normal puede tener fácilmente más de un 80% de papel reciclado y en algunos casos puede llegar al 100%.

Cuando hacéis innovaciones en temas de sostenibilidad y buscáis materias primas más sostenibles, *packaging* más sostenible, etc. ¿Esto tiene impacto en vuestra estrategia de precio o intentáis mantener los precios e ir haciendo todas estas mejoras igualmente?

...Pues yo diría que va más por la segunda parte. Todas las acciones de sostenibilidad forman parte digamos, y Henkel lo comunica de esta manera, forman parte de nuestro ADN. Por lo tanto son beneficios que transmitimos o que incorporamos dentro del producto. Después el producto lo posicionarás en un segmento mayor o menor en función de qué prestaciones pudiera tener

y de la posición de mercado que quieras tener. Wipp es un producto dentro de detergentes del sector pues más premium y Dixan es un producto que, por un precio más ajustado, tienes un buen resultado de lavado. Hay un consumidor para uno y hay un consumidor para otro. Hay un consumidor que va hacia un producto digamos de más bajo precio y que estará dispuesto, pues a tener algún peaje o a usar algún otro tipo de producto para obtener un mejor funcionamiento. Evidentemente el coste de las formulaciones está directamente a esa *performance*, a esa eficacia que tenga el producto, pero la base de sostenibilidad, las materias que se usen y tal pueden ser muy comunes, aunque te diferencie la segmentación y el posicionamiento que tengas en el mercado, ¿me explico? Que alguna marca pueda hacer bandera de eso, pues aquí en España no es tan habitual, pero en otros países sí, como por ejemplo en Francia está la marca Le Chat que sí hace bandera de eso como un valor añadido más.

¿Tenéis algún proyecto con la distribución en temas de sostenibilidad con los grandes *retailers*?

Sí, sí que los hay, tanto a nivel corporativo como a nivel local hay actividades que se hacen conjuntamente con la distribución, sí. Aquí en España es más incipiente, no es un tema todavía muy desarrollado pero sí, están empezando. Estas acciones están enfocadas a-a-a-a, a transmitir algún beneficio, a comunicar algo que después el consumidor pueda apreciar. Recuerdo, sí, recuerdo una acción que se hizo conjuntamente entre detergentes y cosmética. Al consumidor se le ofrecía por la compra de unos productos un atomizador para reducir el consumo de agua, se hizo... no recuerdo si el año pasado o hace dos años con Carrefour. Hay algunas otras acciones, que creo que todavía no están acabadas, para colaborar con alguna ONG o digamos con alguna organización más de tipo social ¿sabes? Por la acción conjunta de lo que puedan acordar pues la distribución y nosotros, puede haber una relación o algún tipo de beneficio para, para alguna organización benéfica. Esto no sé si está en la web, a nivel corporativo Henkel trabaja bastante intensamente con Cruz Roja aquí en España, que también es otra dimensión. A ver... cuando hablamos de sostenibilidad nos estamos siempre enfocando mucho a lo que es medio ambiente y tenemos un sesgo muy grande de ir hacia temas medioambientales, y el tema social y económico evidentemente son muy importantes también. Toda esta parte de vocación social es una de

las partes también importantes y de eso sí que en la web hay bastante información sobre los programas que se llaman “Make an Impact on Tomorrow”, que a nivel mundial se realizan acciones de, de colaboración o actuaciones, favoreciendo esto, pues a ONGs o a organizaciones de tipo benéfico.

Estáis haciendo muchas cosas y la mayoría de la comunicación es en la página web. ¿Estáis pensando en realmente comunicarlo más al consumidor o más al mercado o lo estáis dejando más *low profile*?

... No me atrevo a decir que sea *low profile* pero... sí, digamos que no es el foco de comunicación entre las marcas sin duda. A nivel corporativo es donde más se hace hincapié, donde más se transmite todo este tipo de actividades y valores digamos, que tiene la empresa. A nivel de marcas, a nivel de productos de momento sigue siendo una cosa, sobre todo aquí en España, más a nivel de un *low profile* ¿sabes? El ejemplo que sale en la tabla de la campaña “I prefer 30” de lavado, conecta con todo lo que he comentado antes de eficacia de lavado. Este es un proyecto que no sólo ha trabajado Henkel, es un proyecto de toda la industria europea, de AISE, que es la Asociación Europea de Fabricantes de Detergentes. Durante esos 20 años de trayectoria que llevamos de reducciones de dosis y de todo eso, cada cual lo hemos ido desarrollando y haciendo nuestra mejor interpretación y nuestra mejor oferta digamos del producto, pero no ha sido un movimiento único. Toda la industria de alguna manera ha ido progresando en ese sentido. Los que-e-e, quienes participan son las empresas y principalmente las empresas grandes en Europa, que son las que mueven esta dinámica. Una de las cosas que más se ha ido trabajando precisamente, ha sido toda esa serie de iniciativas que han ido haciendo que los productos, pues vayan moviéndose en este sentido. La campaña “I prefer 30” se ha lanzado en algunos países de Europa, no en todos, porque aquí en España no lavamos a 30, lavamos incluso a menos grados. El uso, el uso de agua fría para lavar es bastante común aquí en España, la temperatura de lavado aquí ya está alrededor de los 30 grados ¿sabes? Entonces se consideró a nivel europeo que esto sí era muy relevante para países, como por ejemplo Bélgica, en los que las temperaturas de lavado, sobre todo en los países más nórdicos, son bastante más elevadas. Entre otras cosas porque... porque son países que tienen la costumbre casi de hervir la ropa por un tema de higiene. Aquí en España, y es bastante común en los

países del sur de Europa, que somos lejieros y tenemos costumbre de usar lejía, no en toda la ropa claro. Pero tenemos toda una serie de hábitos que están en línea con que con que después podamos lavar con temperatura más baja. Si te has fijado todos los productos nuestros... Henkel fue la primera empresa pues que se adhirió a proyectos de este tipo y que ha liderado también todo esto de entrar en AISE, pero si te fijas todos los productos de detergente llevan un icono que es una iniciativa voluntaria de AISE, de la página web que se llama cleanright.eu, que expresa el compromiso de la empresa no sólo, no sólo en temas de eficacia del lavado. Todos los productos, pues, llevan algún tipo de icono para transmitir también la seguridad en el uso del producto, pero esto, estas, son cuestiones legales de etiquetado de los productos que dan una imagen gráfica también, como “manténgase fuera del alcance de los niños” o “no ingerir” o digamos, transmitir cuestiones más ligadas con la seguridad del uso del producto y que no tengas una mala experiencia o un accidente con el uso del producto y eso.

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones? Me has comentado que forma parte de vuestro ADN, ¿hay algún otro motivo importante?

Espontáneamente te respondería, y no es por hacerme pesado con el tema de la estrategia, que, que todos nuestros valores por un lado aportan valor, o sea, son una manera de dar más valor al producto que el consumidor después tiene que usar y tiene que comprar ¿vale? Y por otro lado todas estas iniciativas aportan una disminución del impacto del producto pues en temas de consumos, consumo no sólo de recursos propios sino como te decía antes de consumos energéticos, que puedas lavar a menos temperatura. No sé si vas a ahorrar 5 o 10 euros en la factura de la luz, pero bueno, seguro que si lavas a 30 grados gastas menos energía que si lavas a 60. Ahí la responsabilidad nuestra por tener formulaciones que sean cada vez más eficaces, pues en condiciones de uso más duro, pues como puede ser una temperatura más baja, es la aportación principal que nosotros podemos hacer con nuestros productos.

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos y despedida]

Empresa: Procter & Gamble

Fecha, hora y modo de entrevista: Viernes, 27 de febrero de 2015, 12:00, entrevista realizada en persona.

Entrevistado: Directora de Marketing

Duración de la entrevista: 34 minutos.

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes, seguidos por comentarios personales. A continuación se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado, y ésta realiza algunos comentarios al respecto. Después se inicia la entrevista en sí.]

¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?

No, rectificación no, me parece todo correcto. Lo que se me ocurre son algunos ejemplos... de hecho precisamente ha salido hace poco (*3 de octubre de 2014*), una nota de prensa sobre el tema de sostenibilidad en nuestra empresa. En esta nota de prensa pone que, que en P&G hemos ampliado nuestros objetivos para continuar creando valor con nuestras marcas. Te paso la nota de prensa para que le puedas echar una ojeada... En definitiva, el foco lo tenemos en la conservación del agua y en el embalaje de nuestros productos. Y sobre esto... sobre estos dos aspectos te puedo dar numerosos ejemplos.

Si te parece pasamos a la segunda pregunta y es aquí donde podríamos incluir estos ejemplos que tú comentas.

¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing mencionadas?

Bueno, en el año 2010 el departamento de Marketing Global de P&G lanzó un proyecto llamado “Waste Reduction” con el objetivo de, de disminuir el impacto medio ambiental de los residuos de los productos. Para ello, lo que hicieron fue evaluar y revisar todos-s-s-s, todos los packagings globales y pusieron objetivos a corto plazo para disminuir su impacto ¿vale?... Bueno,

pues todo ello fue un proyecto interno de P&G que externamente sólo se comunicó con una nota de prensa, pero que internamente caló bastante en la organización en general y sobre todo en los departamentos de marketing tanto, en los globales como en los locales... Bueno, pues una vez realizado este análisis la compañía decidió enfocarse aún más, todavía más en innovación en tecnologías emergentes, en envases, en productos y servicios sostenibles con la ayuda de socios externos. Y desde entonces estamos trabajando en esta línea y, y periódicamente la compañía evalúa y revisa los packagings para asegurarse que se van cumpliendo los objetivos. Vamos a ver, respecto a la primera práctica de marketing que pones en la tabla y ahora que, que hablamos de conservación de recursos, recuerdo que desde el año... desde el año 2010, Gillette tiene una campaña de comunicación con el objetivo de que los consumidores pasen del uso de maquinillas desechables a “sistemas”, o sea, que en vez de utilizar maquinillas que se desechan... completamente cuando la cuchilla se ha gastado, intentan fomentar el uso de maquinillas en las que solamente, sólo se desecha la cuchilla en sí. Este cambio tendría un impacto importantísimo en el medio ambiente. Luego hay que tener en cuenta además, que para los consumidores es mejor producto en cuanto a calidad, aunque, eso sí, más caro, y para la empresa, para... para la compañía, supone mayor facturación y fidelización ¿vale? Bueno, adicionalmente, además, en los dos próximos años rediseñaremos el packaging de Gillette para reducir el plástico y para, para que sea reciclable, pero esto no lo vamos a comunicar proactivamente. Vamos a ver, en relación a la-a-a-a, a la evaluación de la seguridad de productos e ingredientes para los consumidores y para el medio ambiente, Procter & Gamble creó un departamento llamado “Quality Assurance”. Este departamento lo que tiene es la función de asegurar que, que todos los ingredientes cumplan la legislación vigente en cada mercado. Bueno, pues actualmente este departamento va más allá y se encarga también de detectar productos nocivos, dañinos para-a-a, para el medio ambiente y se coordina con el departamento de marketing para... en investigación de productos para que los posibles ingrediente o productos perjudiciales, nocivos no formen parte de ningún producto de P&G ¿de acuerdo?... En agosto de 2012 la central envió un listado a todos los departamentos de marketing del mundo y en esos listados había también cosas que no se pueden utilizar en regalos para promociones... como por ejemplo ninguna posible arma, nada con PVC, ni tampoco ningún elemento contaminante.

He visto en vuestro informe de sostenibilidad que es muy importante para vosotros la web “Science in the Box”.

Bueno, sí, porque es una, una herramienta de comunicación de lo que hacemos en sostenibilidad, pero no nosotros como departamento de marketing sino en todos los ámbitos de la compañía ¿vale? De todas formas esta web la actualiza el departamento de comunicación. Es decir, trabajamos... trabajamos conjuntamente y nos piden información periódicamente para actualizarla pero la gestión se lleva desde Relaciones Públicas y Comunicación.

Si te parece continuamos con la práctica que pone en la tabla de “Política del agua”.

Sí, pues claro. En este aspecto tenemos muchos ejemplos de productos compactados para ahorrar agua. Además, a la vez a nosotros nos permite ahorrar gastos de transporte. Bueno, a los distribuidores también les gusta mucho estos, estos productos porque... porque ahorran espacio y optimizan sus estanterías. Las principales marcas que lo están haciendo son Ariel, Fairy y Don Limpio y de hecho en las fotos que me has pasado en los puntos de venta lo he visto. Las marcas de “Household & Cleaning” son las más avanzadas en este aspecto, en lo de compactación de producto.

Respecto a la última práctica que habla sobre packaging de papel reciclado o de contenido virgen ¿tienes alguna información adicional o ejemplo?

Pues sí, hay una, el último envase de cartón reciclado que hemos lanzado son las cajas de Tampax aunque en el packaging no lo pone.

Me has hablado de ejemplos de sostenibilidad en diversas marcas y la mayoría de ellos los he visto al visitar los puntos de venta. De hecho tenéis estrategias de marketing sostenible comunicadas en los packagings en todas las principales marcas excepto en las de Hair Care, Olay, Duracell.

En Hair Care, en marcas como Pantene, H&S y Herbal Essences, es verdad que se está haciendo menos en temas de, de sostenibilidad y de hecho no se

ha hecho nada en el packaging en este aspecto ¿vale?... Sin embargo estamos empujando para que-e-e-e, para que los consumidores compren tamaños más grandes, eso puede disminuir hasta un 30% el consumo de plástico... Bueno, obviamente a nosotros también, por motivos económicos, también nos interesa que compren tamaños grandes. En Duracell sí que hemos estado haciendo cosas interesantes que no veo que aparezcan en esta tabla que me enseñas (Tabla 4.13).

Vale, entonces pasamos a la siguiente pregunta.

Mencione por favor que estrategias de sostenibilidad en marketing está realizando su empresa que no consten en la tabla. Además señale por favor cuál es su impacto en las variables de marketing.

Vale, lo que quería decir sobre Duracell es que, aunque la marca ha sido vendida recientemente y estamos en proceso de traspaso, P&G no sólo ha cumplido la legislación respecto al medio ambiente, sino que también, que también ha estado ayudando y colaborando con sus principales partners para que éstos también puedan hacerlo. Bueno, en concreto, cuando se aprobó la nueva normativa sobre el reciclaje de pilas, en P&G hicimos un dossier educativo para toda la distribución e incluso con nuestro principal cliente en España, que es Mercadona, acordaron realizar un-n-n-n, un proyecto de colaboración para diseñar depósitos de recogida de pilas para los puntos de venta, ayudar a Mercadona a coordinarse con la empresa que recoge dichos depósitos, etc. Con esto, el objetivo principal de la compañía era asegurarse el cumplimiento de la ley y ayudar también a sus partners a hacerlo.

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones?

Bueno, hay gente en la compañía que lo mueve... quiero decir, en general, el, el top management está bastante implicado en estos temas, aunque hay personas concretas en puestos determinados, claves, que son los que, que realmente empujan para ello. En fin, de todas formas Procter desde siempre ha tenido esto bastante en mente ¿sabes? Forma parte de nuestra visión de negocio y del desarrollo de marcas... Claro que no se haría posible si no tuviera una influencia, un efecto positivo en el consumidor. Es decir, estas personas, para que toda la organización se mueva en esta dirección, pues

venden internamente el efecto positivo en el consumidor, en las relaciones públicas y al final sobre lo que más nos interesa que son las ventas.

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos, comentarios personales y despedida]

Empresa: Danone: División de productos lácteos frescos.

Fecha, hora y modo de entrevista: Lunes, 8 de junio de 2015, 11:45, entrevista realizada personalmente.

Entrevistado: Director Comercial. Rango de Director General.

Duración de la entrevista: 41 minutos.

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes, seguidos por comentarios personales. A continuación se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado. Después se inicia la entrevista en sí.]

Vosotros como grupo estáis haciendo muchas iniciativas en temas de sostenibilidad pero como cada una de las divisiones trabaja independientemente me gustaría saber cuáles son las divisiones más avanzadas en temas de sostenibilidad y gracias a las que os habéis ganado los puestos en los rankings internacionales de sostenibilidad.

A ver, los objetivos son globales, el mindset es igual para todos, pero es verdad que tenemos diferentes niveles de desarrollo y ponemos diferentes niveles de esfuerzo en cada una de las divisiones. Los esfuerzos que tienes que hacer en una categoría como Aguas donde el transporte y el envase es una parte tan importante del coste versus el valor del producto, ahí tienes que hacer esfuerzos mayores. Por lo tanto aunque... aunque nuestra principal división en términos de facturación son los productos lácteos frescos, la división de agua es la más desarrollada y en la que invertimos más en temas de sostenibilidad. La segunda sería la-a-a, la división de productos lácteos frescos y mucho más atrás estarían la nutrición infantil y la nutrición médica.

En esta entrevista nos centramos en la división de productos lácteos frescos. ¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?

Bueno, pues mira, lo que son las estrategias “Greendays en Aldaia” y “Huellas Danone” son sólo para empleados, están organizadas por el departamento de Recursos Humanos y no hacemos comunicaciones en medios... bueno, excepto los comunicados de prensa. Pero en Aguas hacemos

algo parecido que, que sí comunicamos al consumidor final, y ahí el departamento de Marketing sí está involucrado.

¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing mencionadas?

Pues respecto al programa “Plan Ganaderos 2013” nosotros sí hacemos comunicación. De hecho desde hace tres años hasta, hasta finales del año pasado ha estado comunicado en el pack del producto. Mira, esta es una de las pocas comunicaciones que hemos, que hemos hecho en sostenibilidad porque creíamos que era bueno para nuestros partners. Del programa “Respect” no, ahí no hacemos nada en promoción ni comunicación.

Esto que comentas sí me ha llamado la atención, quiero decir el hecho de no comunicar temas de sostenibilidad en el pack y el punto de venta, porque visitando los puntos de venta en la categoría de yogures vuestra no he visto ninguna comunicación de sostenibilidad. ¿Hay estrategias respecto de esta cuestión en marketing que estéis haciendo y no estén en la tabla? De ser así, ¿Qué impacto tienen en las variables de marketing?

Pues sí, tienes razón porque el programa que te comentaba antes de, de “Ganaderos” hace dos meses que no está en los puntos de venta. Además también... nosotros en los puntos de venta somos muy prudentes ¿eh?, preferimos hacer más y decir menos. Nosotros, al menos en yogures, no consideramos la sostenibilidad como, como un elemento de comunicación. Lo hacemos porque lo creemos y porque forma parte de nuestros compromisos y estrategia como grupo. Pero hoy por hoy hemos decidido no comunicarlo. No sé qué haremos en el futuro pero por ahora preferimos hacerlo sin decir nada a decir algo y que se nos catalogue como *greenwashers*. Mira, somos muy prudentes con ello, pero sí estamos haciendo muchas cosas. Mira, por ponerte un ejemplo, no lo veo en tu tabla, pero hemos disminuido el-l-l, el impacto de cartón. Es decir, que hemos quitado el cartón a la mayoría de nuestros yogures, excepto cuando tenemos lanzamientos, en los que, que normalmente queremos comunicar algo especial durante algunos meses. Este es un elemento muy importante ¿no? Y, además, obviamente todos nuestros materiales son 100% reciclables como

no podría ser de otra manera, claro. Respecto al “Plan Nature”, pues mira, para la reducción de las emisiones del CO₂... estamos trabajando para conseguir residuo 0 en nuestras plantas. En este sentido estamos desarrollando proyectos de valorización con, con otros proveedores para hacer proyectos de fabricación de productos suyos con los residuos de nuestras plantas ¿vale?. Como ejemplo te puedo mencionar que Bic... Bic está haciendo muchos lápices con residuos de plásticos de nuestras plantas. Ya ves, hacemos un montón de cosas pero somos *low profile* en RSC y sostenibilidad. Es que en general estamos convencidos y creemos que es nuestra obligación, nuestro deber, no lo hacemos porque se pueda utilizar como elemento de marketing. A ver, respecto al “Plan 2020” esta es en realidad la segunda etapa. La primera etapa fue un plan que hicimos hasta, hasta el 2013. En esa etapa el objetivo era disminuir las emisiones de CO₂... creo recordar que hasta un 18-20% y los superamos con creces, porque llegamos casi al 30%. Y eso supone que ahora estamos en la segunda etapa que llega hasta el 2020. Bueno, pues este plan en algunas categorías es más agresivo que en otras. Mira, por ejemplo, en Aguas es más agresiva porque estamos hablando de que uno de nuestros principales proyectos es disminuir el consumo de agua y en ese sentido el objetivo es que para 2020 el agua Evian sea neutra en agua y en emisiones.

¿Me puedes explicar qué significa ser neutra en agua?

Sí, claro, mira: *1 litro, 1 litro*. Las bebidas resulta que necesitan más litros de agua de lo que es el producto final... Por ejemplo, para producir un litro de Coca Cola se necesitan, aproximadamente se necesitan tres litros de agua. Actualmente con Evian estamos bastante bien porque necesitamos 1,17 litros por cada litro de agua, pero el objetivo es que al final necesitemos 1 litro para 1 litro de agua final. Mira, Respecto a la normativa, intentamos ir más allá de lo que, de lo que la legislación exige y las normas ISO dicen, y estamos eliminando lo que no aporte valor y que impacte, que sea susceptible de impactar en el medio ambiente. El cartón en su momento, ahora los plásticos los estamos intentando hacer lo más optimizados posible y también... además, trabajamos en el transporte, diseñando rutas que sean lo más eficientes posible. También estamos trabajando en embalajes para buscar que sean también lo más eficientes posible. Y ya verás que en aguas llegamos a unos límites inimaginables ¿por qué?, pues porque hemos llegado a lanzar el

producto más sostenible de todo el mercado, con PET y etiqueta reciclados. Lo lanzamos hace 4 años. Además diseñamos las garrafas de agua para asegurarnos que quepan el máximo de garrafas, el máximo de las mismas por palet en los camiones que tenemos de 30 palets.

¿Greendays y Huella Danone es sólo para los empleados? ¿Hacéis algún tipo de comunicación externa?

Pues en Danone sólo para empleados, no lo abrimos. En Aguas lo hacen los empleados pero también hacemos comunicación al consumidor.

¿Y respecto a la distribución?

Mira, tenemos planes conjuntos con la distribución en temas de sostenibilidad, pero la verdad que pocos. Por ejemplo, actualmente estamos trabajando con, con Eroski, en temas de logística, de frío. Con Caprabo estamos trabajando un proyecto de cambiar todas las neveras y displays y ponerlos con puerta, y esto sí se está comunicando en el punto de venta, pero como si fuera de Caprabo. Los consumidores no están informados que nosotros también estamos involucrados. Luego, con Bonpreu estamos haciendo lo mismo que con Caprabo pero además, sí hacemos campañas de comunicación conjuntas también y de educación al consumidor... conjuntamente. En Aguas ya verás que tienen promociones conjuntas de educación al consumidor y proyectos de reciclado. Además en distribución tenemos un acuerdo, que nosotros recogemos los productos de los puntos de venta 5 días antes de caducar ¿vale? Estos productos no los destruimos, no, sino que colaboramos con diferentes instituciones y ONGs.

¿Y respecto a la estrategia de precio?

Pues mira, respecto a la estrategia de precio nosotros siempre procuramos que todos estos esfuerzos en sostenibilidad no repercutan en un mayor precio de nuestros productos para los, para nuestros consumidores. Y esto es así para todos los productos del grupo

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones?

Bueno, en realidad ya lo hemos ido comentando ¿no?, pero básicamente lo hacemos porque forma parte de, de nosotros, de nuestros compromisos, de nuestra estrategia como grupo, y también, porque creemos que así es como se tienen que hacer las cosas ¿no?

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos, comentarios personales y despedida]

Empresa: Danone: División de Aguas.

Fecha, hora y modo de entrevista: Lunes, 20 de julio de 2015, 9:30, entrevista realizada telefónicamente.

Entrevistado: Directora de Marketing

Duración de la entrevista: 46 minutos.

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes, seguidos por comentarios personales. A continuación se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado y se inicia la entrevista en sí.]

¿Hay alguna rectificación que quieras hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?

A ver, cuando vi la tabla, para que entiendas cómo enfocamos la sostenibilidad, hay como dos grandes ejes. Por una parte está el-1-1, el eje de protección del recurso, protección de donde sale el agua para que el agua salga lo mejor posible. Nosotros consideramos sostenibilidad todo lo que hacemos alrededor del perímetro del parque natural, pero también más allá de, de ese perímetro. Y aquí se incluyen varias de las acciones que comentas en-n-n, en la tabla y que se enmarcan en este capítulo ¿vale? Y luego, luego está la parte de sostenibilidad, de que nuestro proceso tenga el menor impacto medioambiental posible. La mayoría de estas acciones son, por un lado la reducción de plástico y por otra parte ¿eh? la colaboración en la recogida selectiva. Bien, son ángulos diferentes de sostenibilidad. Por un lado proteger el recurso para no agotarlo y esto es proteger el plantea, y por otro lado, está la polución que puedes llegar a generar ¿vale?, en nuestro caso es el plástico, pues cómo haces que sea lo mejor posible.

Muchas gracias. Entonces cuando terminemos la entrevista agruparé todas las estrategias de la tabla tal y como me has comentado entorno a estos dos grandes ejes.

Sí, claro, porque se entenderá mejor ¿sabes? Y es así como lo enfocamos nosotros.

¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing mencionadas? Si te parece vamos comentando las diferentes estrategias que aparecen en la tabla. En primer lugar me gustaría que por favor me hablaras sobre el Convenio de Colaboración con la Junta de Andalucía para la puesta en marcha de “Compromiso con los parques”.

Vaya, pues los detalles te los tendría que mirar pero, pero nosotros en lo que es Sierra Nevada y todo su entorno tenemos convenios con la Junta. Lo que estamos haciendo es colaborar por la zona de La Cartuja y por otra zona que se va a declarar Patrimonio de la Humanidad... Tenemos muchos convenios con ellos para ayudarles a que se proteja. Esto-o-o, esto lo hacemos desde hace años. Respecto a la, a la comunicación que hacemos es bastante *low profile*: notas de prensa, en redes, están las webs de las marcas que ahora se están rehaciendo, pero en las actuales también lo encontrarías ¿vale? Eventualmente lo comunicamos en algún pack pero bastante *low profile*. Verás, por ejemplo, en punto de venta que hay una columna (*en la tabla*) esto no lo comunicamos. También cuando hay una renovación o una fiesta o un premio o lo que sea, pues sí se le da un impacto adicional o nota de prensa.

Pasamos a la práctica de “Envases con 25% de plástico reciclado”.

Esta información la tienes bastante completa. De momento es el porcentaje que queremos mantener pero-o-o, pero eso no significa que sea para siempre ¿sabes? Al final o se busca un equilibrio también entre el plástico disponible reciclado que hay en el mercado o... A veces no hay tanta oferta de este plástico para hacer el 100% de tu producto con plástico reciclado por un lado y por otro lado, también tiene un impacto en la resina y puede llegar a cambiar el color de la botella, ¿vale? Hay una serie de análisis que hacemos para que tú al final, el producto que llegue al consumidor, sea el mismo. *Pero es una actividad importante de la que se realizó una importante campaña en el punto de venta. Te envió una imagen con los displays que se utilizaron al efecto.*

Otra de las estrategias que consta en la tabla es el “Lanzamiento garrafa con 20% de plástico de origen vegetal”.

Sí, de momento sólo lo tenemos en la garrafa. Esto es un poco... bueno, esto es el futuro. Pero a nivel consumidor no es sencillo de entender. Un plástico de origen vegetal cuesta un poco. No viene del fósil animal sino que viene del residuo vegetal, como pueda ser de la caña de azúcar, pero que no impacte para nada la cadena alimentaria ¿sabes? Esto es algo que supongo que como te has leído el dossier ya se explica. En cualquier caso nos ayuda a posicionar la marca Premium Lanjarón.

Sí, se explica bastante bien. ¿Estáis comunicando algo de este tema en el punto de venta?

Bueno, esto se comunicó en el momento del cambio. Ahora mismo no, porque eso tampoco es un *driver* en España ¿eh? Esto es más un *reassurance* a las marcas que un motor de venta. Esto hace la marca pues mucho más comprometida, más cercana de sus valores, en el caso de Lanjarón, sobretodo en este caso, que para nosotros es la marca más Premium, que protege mucho la naturaleza y tal. Pero es un añadido, no es el motor de venta. Por lo tanto te puede dar contenido de lanzamiento, de nuevo está en la web, etc.

Claro. Hablamos sobre el tema de certificaciones.

Pues eso es algo que no estamos comunicando ni en página web ni en punto de venta ¿sabes? No lo hacemos en detalle pero sí que es algo que ayuda a la percepción de la calidad del producto y sobre todo al hecho de que el producto sea *untouched*. O sea, del pozo hasta tus manos no lo toca nadie. Y hay un montón de controles de calidad. Fíjate que nosotros aseguramos que el producto tiene más de 300 controles al día. Estemos en la ISO X o Z. Pero sí que hay que contarle al consumidor, sobre todo a las mamás con bebés, que encima están muy sensibles, que el producto pasa tantos controles al día, pues es algo que sí que comentamos y comunicaremos más. Durante este año, masivamente.

Hablemos sobre el nuevo sistema de recogida de envases.

Bueno, aquí lo primero decirte que nosotros estamos en “Ecoembes” ¿vale? Con lo cual la marca paga a Ecoembes para que Ecoembes haga la recogida

selectiva. Esto es la cosa más importante. Y esto es mucho dinero que tú pagas en función del plástico que generas. Por eso puedes poner el cenicero este en los packs, que también lo lleva Coca Cola y llevan otros. Y entonces Danone está en esto comprometido, ¿vale? Además de esto, hay la iniciativa que tienes en tu tabla, que ha empezado el año pasado, de ayudar a través de la puesta de contenedores, a facilitar la recogida de ciertos clientes. Y en este caso estamos ahora. Estamos hablando básicamente de clientes de HORECA, ¿vale? Hoteles, cines, ... este tipo de clientes.

Vale. ¿Esto lo hacéis directamente vosotros o lo hace también Ecoembes?

No, lo hacemos nosotros. Lo que pasa es que yo el detalle detalle... No quiero meter la pata ¿vale? No sé exactamente toda la dinámica cómo funciona. A los clientes HORECA les ponemos una máquina, que lo que hace es triturar ¿vale? Para que no tengan contenedores enormes de plástico. Se lo facilitamos nosotros. De momento sólo lo hacemos con algunos clientes de HORECA.

Entonces qué hace Ecoembes?

Ecoembes recoge los contenedores de la calle, para entendernos. Y luego tiene sus plantas recicladoras donde se separa y tal. Bueno, ayudas a que realmente se haga un consumo más responsable de PET y se recicle más. Ecoembes recoge los contenedores de la calle y separa la basura selectivamente y, adicionalmente, en algunos clientes HORECA hemos puesto máquinas que trituran el plástico y que se recogen. No lo recogemos nosotros. Hay todo un sistema que se recoge y se manda directamente a los que hacen el plástico reciclado ¿vale? Lo que pasa, es que en un contenedor de plástico te puedes encontrar botellas, te puedes encontrar el brick de la leche, te puedes encontrar la tapa del queso, etc. Y ahí hay que limpiar mucho. En estos otros contenedores está mucho más orientado a plástico de PET, ya sea nuestro o de otras marcas. Ahora es un plástico que llega al señor que hace el plástico reciclado como en mejores condiciones.

Hemos terminado con la revisión de las estrategias que aparecen en la tabla. Pasamos a la siguiente pregunta.

Menciona por favor que estrategias de sostenibilidad en marketing está realizando tu empresa que no consten en la tabla. Además señala por favor cuál es su impacto en las variables de marketing.

Bueno, sí se me ocurre alguna cosa que se podría añadir. Verás, está el tema de la etiqueta de plástico 100% reciclado. Esta es una medida que se lleva a cabo desde 2012 y que es importante porque hace que el envase sea 100% reciclable.

La otra cosa es el envase autoplegable y compactable. Esto es bastante antiguo ¿eh?, pero, claro, lo seguimos haciendo. Esto, por ejemplo, yo lo enmarcaría también cuando hemos hablado del menor impacto de tu producto. Por lo tanto te ayuda a reciclar. Por un lado está poner menos plástico y luego está ayudar a reciclar ¿vale? En la botella que se compacta es una forma de ayudar al consumidor. Primero es claramente una ventaja porque las botellas de plástico en la papelera de tu casa son un engorro y es mucho mejor si las puedes compactar y después también, de alguna forma, también sensibiliza que la gente también meta su botella en el contenedor correcto.

Y debo añadir que nosotros fuimos pioneros en introducir estas estrategias a nivel mundial.

Bueno, en concreto no hay nada... Lo que sí, es que cada vez más, esta dimensión la vamos a potenciar. La empresa ya tiene un nivel muy responsable en este tema, pero evidentemente no vamos a parar. Pero proyectos concretos no, de momento es esto.

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones?

Bueno, porque la empresa tiene, primero, un compromiso en recurso de protegerlo para que llegue en las mejores condiciones, para que no se agote, por un lado. Y luego, un compromiso medioambiental para con el consumidor y su futuro. Si me preguntas si lo hacemos para imagen y tal, no. Lo hacemos más por valores de compañía, ¿sabes? ¿Vale? Por ética responsable.

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos, comentarios personales y despedida]

Empresa: L'Oréal

Fecha, hora y modo de entrevista: Miércoles, 2 de septiembre de 2015, 12:00, entrevista realizada telefónicamente.

Entrevistado: Director de marketing

Duración de la entrevista: 36 minutos.

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes. A continuación se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado y ésta realiza algunas preguntas al respecto. Después se inicia la entrevista en sí.]

Déjame un momento para revisar la tabla que me enviaste [silencio]. Ok, cuando quieras podemos empezar.

Perfecto, gracias, pues empiezo con la primera pregunta. ¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?

Sí, bueno, a priori me parece todo correcto. Voy a intentar ayudarte, porque hay mucha información que ya viene centralizada de Internacional.

¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing mencionadas?

Déjame pensar.

Si te parece bien, vamos revisando las estrategias que hay en la tabla. Respecto a concienciar al consumidor para que consuma de forma más sostenible, he visto en vuestro informe de sostenibilidad que estáis comunicando que vuestros productos son sostenibles pero me gustaría saber dónde y cómo lo estáis haciendo ya que he visitado algunos puntos de venta y no he visto comunicación en el pack de los productos y he visitado vuestras páginas web y tampoco.

Efectivamente, a día de hoy, por ejemplo, en peluquería o en cosmética activa no comunicamos nada de sostenibilidad... Activamente al consumidor no.

Pero a partir del año que viene lo empezaremos a hacer mucho más proactivamente. En Fructis comunicaremos que... que el packaging es más reciclable y ligero y esto vendrá explicado en el pack. De hecho, el pack de Fructis es el más reciclable y ligero que tenemos, no solo en L'Oréal, sino de toda la competencia de champús. También lo haremos con otra marca que es otro lanzamiento que hacemos, otra nueva marca capilar más reciclable y más explicado a nivel de packaging. Esta nueva marca está dentro de Garnier. En la página web tendremos más contenido. Trataremos en nuestras páginas web de dar un poco más de contenido en la parte de..., de educación al consumidor, que el 90% es sobre el uso de los productos, en concreto sobre el uso del agua. Entonces queremos concienciar más sobre el lavado, sobre el uso del champú, por lo tanto dar más educación en la web. Luego, respecto a innovación sostenible y en realidad, en la inversión que hacemos en sostenibilidad a día de hoy, no se plantea y no se comunica activamente para todas las marcas. Garnier, al ser más natural y más generalista y estar más en el ADN de los productos, tiene más legitimidad para llevar el tema de sostenibilidad más lejos, hacia el consumidor. A ver, en farmacia o cosmética activa invertimos y trabajamos menos en sostenibilidad, y en las marcas de lujo aún mucho menos. En las marcas de peluquería un pelín menos, pero ahí sí que el consumo de agua es importante (pausa). Respecto al panel de sostenibilidad, pues no sabría qué contestarte. Es una idea que viene de, de global y puede que en algún país ya se esté haciendo... La compañía tiene un plan, un... un *roadmap* muy estricto para el 2020. Pero mira, por ahora en España no se está haciendo ningún panel de sostenibilidad. Si quieres saber más te pongo en contacto con la persona que sabe todos los detalles de eso. El objetivo es que en el 2020, a nivel de fábricas, de operaciones, lleguemos a unos niveles de disminución de CO₂, sostenibilidad, etc., pero yo no sabría llevarte de la mano de cada una de ellas.

No te preocupes, esta investigación es sobre qué se está haciendo en el mercado español y dentro de la empresa en los departamentos de marketing.

Entonces, en ese caso, aquí no estamos haciendo ningún panel de sostenibilidad. Respecto a programas de comercio justo y de formación para las comunidades donde se encuentra, nosotros, a nivel de estrategia de producto... diseñamos los productos teniendo en cuenta dichos ingredientes,

pero-o-o, pero a nivel de gran consumo, a corto plazo no estamos comunicando nada y que yo sepa, no hay nada que vayamos a comunicar en este sentido.

Y respecto a las estrategias de precio, ¿cuál es vuestra estrategia de precio cuando tratáis temas de sostenibilidad en marketing?

Pues el tema de sostenibilidad no tiene ninguna repercusión en precio, tampoco en la marca que lanzaremos nueva. La estrategia de precio va independiente a si es sostenible o no sostenible un producto... La estrategia de precio va más en línea con el *target* al que queremos llegar, con el entorno competitivo del mercado y no tanto sobre la sostenibilidad.

Y en temas de estrategia de distribución y puntos de venta, ¿estáis haciendo algún tipo de colaboración en sostenibilidad con la distribución o en los puntos de venta?

Pues no, tampoco, y que yo sepa a corto plazo no hay nada planificado tampoco.

Mencione por favor que estrategias de sostenibilidad en marketing está realizando su empresa que no consten en la tabla. Además señale por favor cuál es su impacto en las variables de marketing.

No, en principio no hay nada más que estemos haciendo y no esté en esta tabla.

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones?

¡Uf!... es inevitable, al final si queremos seguir vendiendo cosmética y que la gente se sienta bien consigo misma y siga utilizando productos de belleza, tenemos nuestra labor de... por lo menos, tratar de... como sea, mantener la buena salud del medio ambiente. Entonces como-o-o, como marca cosmética donde al final somos un gran productor a nivel mundial y en fábricas y en emisión de CO₂, tenemos la misión de disminuirlo, pero también no sólo se para ahí, tenemos una gran parte en el momento del, del uso de nuestros productos que puede llegar a mayor desgaste. Entonces es inevitable que

tenemos que contribuir al medio ambiente. Tenemos que cuidar el medio ambiente.

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos y despedida.]

Empresa: Coca Cola

Fecha, hora y modo de entrevista: Lunes, 16 de noviembre de 2015, entrevista realizada telefónicamente.

Entrevistado: Director de relaciones corporativas

Duración de la entrevista: 51 minutos

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes. A continuación se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado y ésta realiza algunas preguntas al respecto. Después se inicia la entrevista en sí.]

Como ves la tabla resumen está dividida en cuatro partes. La primera simplemente porque de acción social hacéis muchas cosas pero hay algunas que están relacionadas con el medio ambiente. Y después lo principal es que vosotros todos los esfuerzos de sostenibilidad en medio ambiente los centráis en tres ejes principales, que es el agua, el clima y los envases. Entonces he dividido la tabla así. ¿Consideras que debe hacerse alguna rectificación en las estrategias de la tabla?

Sí, ahora hay un eje más. Hay uno más, es que, nosotros hace un año que no hacemos memoria por distintas razones y ahora hay uno más, que es la agricultura sostenible. Si te das cuenta, es muy obvio lo que voy a decir, pero está muy relacionado con el tema del, del agua. Pero si yo me voy a lo que hacemos nosotros es *water, packaging, agriculture y energy & climate...* De hecho, este nuevo eje lo tenemos desde hace unos años, pero lo que pasa es que no hemos tenido memoria y luego hemos tenido proyecto hasta el año pasado en España... sobre esto.

¿Y qué estáis haciendo en este eje?

Sí, vamos a ver, nosotros en... en... en agricultura sostenible... lo hemos incorporado, bueno, porque tiene mucha relación con el tema del agua y, sobre todo, porque tiene mucha relación en la influencia en la cadena de... de-e-e, de suministro ¿no? Es una manera de... de influenciar y cambiar un poco, cambiar prácticas ¿no? No sólo con, con los estándares de compra ¿no? Sino tratando de educar y haciendo sostenible pues eso, los suministros que tienes. Entonces, nosotros como siempre lo que hacemos es un compromiso

¿no? El compromiso es que para el año 2020, el origen o el, el-l-l, de la... de la agricultura sostenible sea algo clave en nuestros ingredientes ¿no? Y entonces nosotros hemos empezado a trabajar sin todavía tener un objetivo definido, de que todo sea, con componentes de agricultura sostenible, pero nosotros, por ejemplo, estamos empezando, o empezamos en el año 2011, a comprar azúcar de... de... de Bonsucro... certificado por Bonsucro. Estamos trabajando en plantaciones, en, en-n-n, en 40 plantaciones de-e-e, de caña de azúcar certificadas en Brasil, Australia, etc. Después hemos trabajado con agricultores, esto te hablo a nivel global, 40 proyectos donde hay caña de azúcar ¿sabes? Pero fuera de Europa, porque ya sabes que en Europa todo el tema del azúcar ha estado contingentado hasta hace cuatro días, y ahora se ha abierto el contingente de una manera rotativa y hemos trabajado en 500.000 acres para también en... en un proyecto de catalización para que, influir sobre prácticas de agricultura sostenible. Hemos formado en este tiempo, de el 2011 a 26.000 granjeros ¿eh? Y les hemos ayudado, por ejemplo, a aumentar el, la producción... no la producción sino la... sí, la producción al final es el, el producto, la cosecha vaya. Porque una de las cosas que estás viendo con el tema de la agricultura sostenible es que, bien manejada, al final, junto por el uso del agua, etc., consigues mejores resultados. Por ejemplo, en León se estaba trabajando con Azucarera Española y había campos que serían capaces con menos agua de dar dos cosechas ¿sabes? Y luego, por ejemplo, en el proyecto Unnati hemos trabajado con pequeños agricultores en plantaciones, de nuevo en plantaciones alrededor del mundo para utilizar sistemas de irrigación. Entonces hemos trabajado con más de 25.000 granjeros y expandido a unos 50.000 acres ¿no? Esto suele ser en países como Brasil... fundamentalmente, Latinoamérica y países donde hay caña de azúcar. En España nosotros hemos empezado a trabajar en... nosotros en España somos el único país dentro de la organización Coca Cola, que compra los cítricos en España, ¿eh? Los cítricos que usamos para nuestros zumos, que, que van en las bebidas, para los zumos que van en las bebidas, no para los zumos, sino para los zumos que van en las bebidas. Probablemente somos el... el principal comprador de cítricos de España. Entonces, todo esto se ha trabajado con granjeros y con agricultores con la idea también de-e-e, de incrementar su productividad y reducir los costes ¿no? Con este esquema de, de agricultura sostenible. Y se ha hecho en la zona de Valencia y se ha llegado a incrementar la eficiencia en el uso del agua en un 99%, reduciendo la huella de carbono en un 23% y de ahí, del trabajo piloto, se saca un modelo de sostenibilidad,

¿eh?, que trata, oye pues con eso, de que Coca Cola lo use para influir en la cadena de valor y aplique a otro tipo de plantaciones, aunque se haga con-n-n, sólo con, con... perdón, con cítricos ¿vale? Esto es lo que te-e-e, te puedo decir en este momento.

Perfecto, pues muchas gracias. Entonces si quieres pasamos a la parte de la tabla en sí. Respecto al medio ambiente y el agua tenéis muchísimos proyectos, de recuperaciones de cuencas, regeneraciones de acuíferos, etc., pero casi todo parece que lo comunicáis a través de vuestra web corporativa. ¿Hacéis alguna comunicación en packaging, hacéis alguna colaboración con la distribución y ponéis carteles en las tiendas?

No, no, esta es una asignatura pendiente... realmente es una asignatura pendiente. O sea, Vamos a ver (pausa). Lo que nosotros hemos visto es que es una asignatura pendiente y luego hay que ver cómo se comunica y cuánto interés tiene para el consumidor. Es lo que probablemente pronto hagamos, algún tipo de experimento con esto, pero hasta ahora, lo que tú te das cuenta con el consumidor, te dicen en temas de agua, de gestión de agua “Y a mí qué me cuentan, si esto es obligación suya”. El tema cambia cuando tú puedes explicar qué impacto tiene sobre él, ¿sabes? Y esa es la dificultad, pero en principio cuando tú dices “Oiga, yo ahorro agua, gestiono de forma eficiente...”, “A mí qué me cuenta, esto lo que tiene que hacer usted, ¿no es usted una gran empresa? pues es lo que tendrá que hacer. Y a mí qué” ¿sabes? Esa es la primera reacción. Luego efectivamente habría que, que contarlo, habría que buscar la manera de cómo contarlo, no puedes contarlo de una manera como se cuenta un anuncio estándar, pero probablemente tendrás que acercarte a algo similar para que el gran público pues, como estaba diciendo pues en PDV, en etiqueta o lo que sea, pueda ser relevante. Es cierto que hemos pasado por un periodo de tiempo en el que estas cosas para el consumidor no eran relevantes porque estaban en economía de guerra. Ahora parece que el tema del medio ambiente, dentro de los temas sociales, por decirlo de alguna manera en términos amplios, vuelve a interesar.

De acuerdo. Pasamos entonces si te parece al tema medio ambiente y eficiencia energética. He visto que el 100% de equipos de frío de vitrina grande los tenéis con refrigeración sostenible, etc. etc. ¿Esto es algo que negociáis con la distribución?

No, no, esto va de, *va de soi*. Hombre, obviamente, aunque lo hagamos por nuestra cuenta, para ponerlo en los puntos de venta lo acordamos con ellos. Es decir, aquí nosotros lo que hacemos... nosotros hace muchos años decidimos dos cosas. La primera cosa fue, y la inventamos nosotros, equipar a los... a los... a las vitrinas grandes, estas de puerta fundamentalmente, con unos equipos que se llaman MES, EMS, *Energy Management System*. Son unos cacharritos, por llamarlos de alguna manera no habiendo visto las tripas nunca, he visto que es una caja negra, pequeñita, algo más grande que un paquete de cigarrillos, que lo que hace es que se lo incorpora al equipo y aprende el comportamiento de la tienda, de esa vitrina en la tienda. Que si la tienda abre a las 9 y a las 9 hay un flujo de gente de la pera que abre y cierra la puerta, pues su... baja la temperatura, perdón. Y si a partir de las 10 no viene nada más que uno cada-a-a, ¿sabes? Cada hora a coger, sube la temperatura. Y cuando llega la noche apaga las luces y sube la temperatura. Y si abre a las 9 y necesita estar a la temperatura ideal que son 4 grados, necesita tanto tiempo con toda la carga completa, pues empieza a enfriar antes, de modo que esto puede llegar a reducir el consumo hasta un 35% ¿vale? Eso es una de las cosas. Y esto está incorporado en el 100% ya de los equipos. Esto se empezó en el año dos mil... principios del 2000, 2004 y tal y poco a poco se le ha ido dando la vuelta al parque de-e-e, de... de máquinas. Y lo segundo que se hizo es, cuando ya se descubrió que gases no tenían efecto invernadero si potencialmente habían fugas, hicimos una transición, además esperando un poco la tecnología porque no estaba 100% disponible, una transición de los HFCs a los CCCs creo que era ¿sabes? O al revés, ya no me acuerdo cuáles eran, hace tanto tiempo, los más malos, si los CCCs y luego la transición a HFCs, pero la transición final fue a CO₂, que sabes que en principio no tienen, curiosamente luego oyes hablar de los coches un impacto tan grande ¿vale?

Perfecto, pues pasamos entonces a medio ambiente y envases. Hacéis muchas cosas en lo que es packaging sobre todo. ¿Es algo que comunicáis? Porque he ido a punto de venta y lo único que es visto en algunos productos es cocacolascan.com.

Sí, empezamos a incluirlo en etiquetas, después yo creo que lo dejamos de hacer en etiqueta. Pero yo ahora mismo no te sabría decir si lo tenemos o no

lo tenemos porque no sé si ha habido al final algún cambio, al principio. Yo creo que en las botellas de plástico está incluido ¿sabes? En el punto de venta no hay comunicación así como no hay de las máquinas ¿sabes? Eso siempre hay una discusión sobre ese tipo de cosas si es que, yo, a mí me ponía muy nervioso ¿no? Supongo que cuando has estado en Procter habrás sufrido algún tipo de... de discusión de esta, de decir “Oye ¿lo comunico antes de haberlo hecho al 100%?”.

Sí, muchas veces.

“Ya macho, pero no vas a esperar a estar al 100%, porque si no no lo vas a comunicar nunca, igual cuando llegues al 100% hay otra tecnología.” “Y si lo comunico no estando al 100% y luego resulta que hay otros clientes que me lo piden cuando lo pongo y lo comunico en su punto de venta y no tengo capacidad de suministro ni financiera y al final...” ¿sabes? Entre tú y yo ¿eh?.

Sí, se queda en una discusión que al final no se hace nada, pero no hacer nada también es una decisión.

Sí, es una decisión, efectivamente es una decisión. Entonces tienes que buscar los medios en los que lo vas contando de otra manera, que es lo que tú has visto. Claro, eso lo que tiene es poca llegada y la llegada que tiene es a un público especializado quien lo busca, como es tu caso.

Claro, muy concreto, muy concienciado o que lo busca adrede.

Exacto. De nuevo cuando lo enfrentas a la realidad al consumidor, la pregunta del consumidor es “¿Y para mí qué?”. Todas estas cosas a pesar de que volvemos salvo que haya un interés lo que la gente dice es “Ah sí, sí, usted patrocina los juegos olímpicos, ya ¿pero mi niño? ¿Qué pasa con mi niño y el polideportivo?”. Estoy sacándolo de... no es a lo mejor exactamente así, pero. “Oiga y nosotros tenemos ahí una charca que está podrida o cómo me afecta...”. Fíjate, yo creo que ahora hay más conciencia, pero mientras que hemos tenido en Madrid el tema este de la polución. La única manera de concienciar a la gente ha sido prohibir el acceso a la ciudad. Yo porque estoy metido en esto, porque corro, porque... coño, esto me sienta mal ¿no? Pero

desde luego yo creo que ahora es un buen momento para comunicar.

De hecho, estamos trabajando en un importante lanzamiento de un nuevo producto en el que está mucho más presente la sostenibilidad, pero aún es confidencial.

La última pregunta. ¿Cuáles crees que son los motivos por los que hacéis todas estas acciones?

Bueno, yo creo que hay dos, dos áreas ¿no?, en este tema de la sostenibilidad. Uno, y más al día de hoy, yo ya no me voy al pasado, yo creo que en el pasado fue muy parecido. Cuando manejas todos estos temas tienes un área de negocio sostenible, y otro de negocio comprometido. En el área de negocio sostenible todos estos impactos a día de hoy tienen que estar gestionados apropiadamente, de una forma en que... en que los reduzcas y los minimices. Entre otras cosas porque te va la sostenibilidad de tu propio negocio futuro en eso. Porque si no premiándote el consumidor por esto sí que te castigará. Bueno, yo tengo que, si yo soy demasiado intensivo en el recurso agua y no estoy devolviendo o soy demasiado intensivo en las emisiones yo voy a tener un problema para gestionar mi negocio y por lo tanto estoy comprometiendo a futuro la sostenibilidad de mi negocio. Por lo tanto eso lo tengo que gestionar y además a día de hoy, donde el ciudadano que no el consumidor, comportándose como ciudadano, aunque no lo valore a la hora de pagar más precio sí lo penaliza si ocurre algo ¿sabes?... Está mucho más pendiente de, de estas cosas y el regulador también lo está. Es decir, a la hora de... de poderte digamos dar licencia para operar o lo tienes bien ajustado o tienes un problema de operación de negocio ¿no? Lo que creo es que en esta parte de negocio sostenible hay empresas que lo tuvieron claro antes que otras ¿no? Por lo que sea, por lo que sea, o bien porque su entorno era más presionante y al ser una compañía multinacional tiene que ser más uniforme o por lo que fuera, porque alguien fue visionario. Y luego tienes la parte del compromiso, del negocio comprometido que es donde, oye, te vas a las Tablas de Daimiel, mejoras un área, devuelves el agua que necesitas para tu compromiso, y haces un bien a la comunidad. Y esto lo haces por decisión estratégica coño, porque al final, bueno, tú entiendes que esto es lo que debes de hacer porque al final esto está en relación con los valores de tus consumidores, aunque ya te digo que no te van a comprar, con tus prescriptores, con palancas que te pueden

ayudar a, a mejorar tu reputación y a consolidar tu reputación cuando ya estás haciendo las cosas bien, y tienes que visualizar cómo se hacen las cosas bien y las tienes que, es decir, encarnar en cosas que sean palpables para la gente y contables. Entonces, yo creo que este es el... el razonamiento desde mi punto de vista ¿sabes? Uno es porque no te queda más remedio y el otro es porque tú lo quieres hacer. Y yo creo que, yo que llevo mucho tiempo aquí y este racional, digamos, es una creación última mía digamos, para presentar cosas, ¿sabes? Yo creo que esto... esto siempre ha estado latente en el... en el... en el espíritu. Lo que sí es cierto es que la mayoría de las empresas reaccionan a un estímulo externo, bien sea de peligro o bien sea de visión de peligro.

Sí, sí, o obligación de los stakeholders o la ley o lo que sea.

Claro, y entonces luego la sobrepasan la ley o lo que sea a lo mejor. Gente como, yo que sé, Inditex, cómo fueron a sus códigos de conducta, pues tuvieron problemas. Pero bueno, hay gente que dice “ostras, podríamos tener problemas, tenemos que trabajar esto”. Yo creo que en empresas como la nuestra que vivimos mucho de la marca esto siempre está muy presente.

¿Qué área de las dos crees que es más potente en Coca Cola?

Yo creo que ambas se están equilibrando, probablemente ahora sea más conocida la segunda. Pero te diré que el reto a día de hoy es... el reto a día de hoy es la primera parte, que es, “yo no tengo que explicar tanto cómo gasto el dinero que gano sino que tengo que explicar muy bien cómo gano el dinero”, y ahí está lo del negocio sostenible, y si no que se lo digan a Volkswagen. Bueno, me da igual la Volkswagen o que se lo digan a Valentino Rossi cuando mete la pierna para al otro lado. Yo creo que la importancia y lo que enfrentamos las empresas es “no me venda usted sólo lo que hace por la sociedad, cuénteme usted cómo gana el dinero, puede que usted esté haciendo muchas cosas por la sociedad pero está defraudando impuestos o me está contaminando, no me cuente usted películas”. Que antes ya era difícil pero ahora ya es imposible. Así lo veo yo.

[Agradecimientos y despedida.]

Empresa: Nestlé

Fecha, hora y modo de entrevista: Lunes, 16 de marzo de 2015, 17:06, entrevista realizada telefónicamente.

Entrevistado: Director de Marketing

Duración de la entrevista: 31 minutos.

[La entrevista se inicia con los saludos y agradecimientos correspondientes. A continuación se explica brevemente a la persona entrevistada en qué consiste el doctorado y ésta realiza algunas preguntas y comentarios al respecto. Después se inicia la entrevista en sí.]

¿Hay alguna rectificación que quiera hacer sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla?

Bueno, en realidad todas estas prácticas que mencionas en la tabla porque aparecen en nuestro... en nuestro informe de sostenibilidad, forman parte de lo que nosotros llamamos “Creación de valor compartido”, que es el paraguas de todo lo que hacemos en temas de sostenibilidad y que de hecho aún va más allá porque toca otros temas, como por ejemplo, pues temas de nutrición.

¿Hay alguna información adicional o complementaria sobre alguna de las estrategias mencionadas en la tabla y su impacto en las palancas de marketing mencionadas?

Sí, verás, en la práctica 1 de la tabla que me has enviado (*Creación de valor compartido*), en Nescafé estamos comprometidos no sólo con la calidad de nuestros productos sino también con el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras. También tenemos nuestro propio modelo de gestión de la leche. Te puedo decir que de hecho llevamos con algunos ganaderos trabajando tres generaciones. Esto forma parte de la práctica 2 (*Responsible Sourcing Audit de Nestlé*), que está relacionado con lo que... con lo que llamamos “Desarrollo Rural”, que para nosotros es un compromiso a largo plazo. Nestlé como empresa colabora en el desarrollo rural de diversas formas (pausa). Te cuento. Colaboramos con un modelo de gestión de sostenibilidad de la leche, dando gratis semillas y fomentando la cultura del

cacao, además pagando precio Premium por el cacao y colaborando con la vida de los poblados. Realmente estamos muy contentos y orgullosos, bueno al menos yo personalmente, porque, porque nuestros productos están ayudando a erradicar la explotación infantil desde hace más o menos 3 años. Mira, trabajamos para que el cultivo del cacao pueda sobrevivir y que los agricultores no se vayan a las ciudades. Pretendemos cambiar el modelo para que tenga futuro. Luego, respecto a la... a la celebración del Día Mundial del Agua (*práctica 3*) en Nestlé España ya se hace para los consumidores en algunas categorías pero hace unos meses lo empezamos a hacer en la categoría de chocolate. Además tenemos los aprendizajes de lo que ya han hecho nuestros compañeros. También te puedo decir que otro de nuestros principales objetivos desde Nestlé es conseguir residuo 0 en unos pocos años. En esta cuestión cada fábrica tiene su plan para conseguirlo. Claro que hay directivas globales, pero al final cada fábrica decide cómo hacerlo. Nosotros creemos que tenemos que hacer todo esto porque... bueno, porque es la forma correcta de plantear nuestro negocio y de que se beneficie no sólo Nestlé sino también todo el mundo. De hecho, intentamos no repercutirlo (*Reducción de emisiones contaminantes, minimizar producción de materiales residuales y de reciclar y reutilizar los que se generan, herramienta Ecodex*) en precio.

He visto en los puntos de venta que comunicáis “Cocoa Plant” en el packaging y que compráis cacao de cultivo sostenible, pero lo he visto solamente en 2 o 3 referencias de tabletas de chocolate.

Sí, sí, esto es algo que estamos empezando a comunicar y en las próximas semanas y meses lo verás en todos nuestros productos de chocolate. En “Cocoa Plant” colaboramos para desarrollar el mundo rural con buenas prácticas de cultivo de-e-e, de los agricultores. Empezamos hace unos 3 años en internacional... La primera vez se hizo en... en UK, y ahora, tal y como te he comentado, lo empezamos a comunicar el otoño pasado en España. Así que ya lo irás viendo en las tiendas.

Tal como puedes ver en la tabla según la información que me pasasteis (dossier de prensa) ninguna práctica de marketing que hemos comentado impacta en la estrategia de distribución, o al menos no aparece en el dossier.

Bueno, de hecho, alrededor del pilar 1 (*creación de valor compartido*) en la distribución sí se han hecho cosas pero con el resto no. Por ahora no hay planes... Es decir, hemos hecho cosas con, con la distribución en lo que concierne a nutrición. En nutrición sí que están todas las marcas juntas y lo hemos desarrollado y comunicado bastante pero en sostenibilidad aún no. La verdad es que nutrición es el eje para nosotros prioritario y como no puedes comunicar todo pues hasta ahora nos centramos en él.

Mencione por favor que estrategias de sostenibilidad en marketing está realizando su empresa que no consten en la tabla. Además señale por favor cuál es su impacto en las variables de marketing.

Veamos... en *Fair Trade* se están preparando cosas para un futuro próximo en la categoría de chocolates y en la de café. El tema de nutrición es global. El agua y el medio ambiente también es global mientras que el, el tema de desarrollo rural tenemos un modelo de la leche específico en España.

¿Cuáles son los motivos por los que hacéis todas estas acciones?

Yo te diría que por los stakeholders... especialmente los consumidores y los accionistas. Sin embargo, en realidad, forma parte de nuestro ADN y nuestros valores como empresa. Bueno, es que siempre lo hemos hecho y ahora lo comunicamos. Verás, hacer las cosas bien hechas es muy importante para nosotros. Y queremos dar más visibilidad a cosas que ya hace muchos años que hacemos. Lo que quiero decir, es que la riqueza la creamos para los accionistas pero se puede repartir para todos. Esta es nuestra razón de ser. Forma parte de los principios corporativos de Nestlé y es nuestra forma de hacer negocio.

Mira un link que te enviaré en unos minutos.

Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

[Agradecimientos y despedida.]