

Universidad de Belgrano - Doble diploma Escuela Superior de  
Comercio de Bordeaux (KEDGE)

MBA Dirección Estratégica de Empresas

**Marketing y resistencia de los consumidores.  
¿Qué estrategias pueden emplearse para resolver este problema  
en un contexto de RSE?**

Autora : Sandie CAMINADA

Tutora : Griselda LASSAGA

01/12/2014

## **Agradecimientos:**

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me acompañaron, inspiraron y colaboraron en la realización del presente trabajo.

Agradezco la Universidad de Belgrano, especialmente a mi tutora, Griselda Lassaga. También, quisiera hacer extensiva mi gratitud a mi Escuela de Negocios Francesa, Kedge Business School (Bordeaux), por haberme ofrecido la oportunidad de estudiar en Buenos Aires, en Argentina. Muchas gracias también a Eric Barquissau, mi tutor de tesis en Francia con el quien empecé mi tesis.

Finalmente, muchas gracias a mis tutores de pasantía Hélène Guerry, Nicolas Lemaitre y Charlotte Bruneteaux de las empresas francesas Colgate y Orangina Schweppes por sus recomendaciones. Es importante para mí reconocer el papel clave que tuvieron también los equipos con las cuales tuve la oportunidad de trabajar dentro de las distintas empresas. Las experiencias compartidas antes de realizar este MBA fomentaron mi interés por el ámbito de la RSE, del marketing y del problema vinculado a la resistencia de los consumidores, impulsándome a desarrollar el presente trabajo hoy.

A todos ellos, muchas gracias.

## **Síntesis ejecutiva:**

En un contexto en el cual las preocupaciones sociales y medioambientales son crecientes, el término de desarrollo sostenible poco a poco se instala en el vocabulario común. Los ejemplos de escándalos sociales y medioambientales son numerosos y, con el estallido a nivel global de tales escándalos, se instauró aún más el concepto de Responsabilidad Social de las Empresas. Así, se reconoce la responsabilidad de todos en el mejoramiento de las condiciones ecológicas, sociales y económicas. Esta tesis se posiciona del lado de las empresas para analizar las estrategias que tienen que establecer con el objetivo de frenar el fenómeno de la resistencia al consumo. En efecto, los consumidores desean cambiar sus formas de comprar para llegar a un consumo más responsable. Esta resistencia al concepto de “consumo de masas” y a las diferentes acciones de marketing utilizadas por las empresas se hacen día a día más presente.

Para responder a este fenómeno, las empresas tienen que cambiar sus estrategias marketing. Por lo tanto numerosas compañías desarrollan una estrategia de Marketing Verde que puede hallarse al rededor de cuatros parámetros : el producto, el precio, la distribución y la publicidad. Focalizándose en el factor publicidad y comunicación, se observa que esta estrategia está a menudo utilizada para mostrar a los consumidores los esfuerzos de cambio de la empresa y resaltar el papel preponderante de sus valores. Sin embargo, los consumidores están constantemente cuestionando el desarrollo sostenible, la RSE y también la comunicación de las empresas y, empiezan a generar en su foro íntimo, sentimientos y sensaciones de duda y resistencia considerando que se trata simplemente una “moda”. Además, muchas tendencias generan aún más esta resistencia como los fenómenos de Green Washing, Blue Washing, Pink Washing... Estos tienen impactos muy negativos sobre las empresas en si mismas pero también sobre los competidores que no se pliegan a este tipo de estrategia. Para poner un alto a esta segunda resistencia por parte de los consumidores, las empresas tienen que establecer una estrategia muy especial para que el consumidor no dude de ella y crea en sus

acciones y valores. Para analizar eso se estudiará en la tercera parte del estudio dos empresas, Natura y Patagonia, que son empresas que lograron establecer esta confianza. Tienen una gran coherencia en sus estrategia y sus valores. Eso permite observar que la estrategia que las empresas tienen que establecer debe acentuarse en la comunicación, la transparencia, el interés del consumidor, la prueba de un valor añadido pero también, en la coherencia entre las acciones generales y los discursos empresariales.

De todas maneras existen limitaciones en este análisis centradas sobre todos en relación a los consumidores. Por este motivo, este estudio debe realizarse cumpliendo con otros más compartimentados. En efecto, en esta tesis, el punto de vista de la empresa está tenido en cuenta, pero debemos evaluar con aún más empeño también el comportamiento del consumidor, su manera de actuar. Así será posible obtener un análisis más global, generar conclusiones y recomendaciones más precisas para las empresas.

# Cuadro de conceptos

**Desarrollo sostenible:** “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades del futuro para atender sus propias necesidades”. (Comisión Brundtland : Nuestro Futuro Común, Comisión del Desarrollo y Medio Ambiente, 1987).

**Sostenibilidad:** es el uso consciente y proactivo de los métodos que no dañen a las personas, el planeta o ganancias y que a la vez, deja un impacto positivo

**Sustentable Brand :** “es un producto o servicio que tiene una marca especial para significar un valor añadido en términos de beneficios ambientales y sociales para el cliente y por lo tanto permitir la diferenciación entre los competidores” (Belz F, Peattie K, 2009 : Sustainability Marketing : a global Perspective)

**RSE :** En 2001, la definición para la comisión europea estaba “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas en sus actividades comerciales y sus relaciones con las partes interesadas (stakeholders) internas y externas. En 2011, hay un cambio, la nueva definición es “ la responsabilidad de las empresas frente a los efectos que esta produciendo en la sociedad”

**Green marketing :** “Consiste en todas actividades, creadas para generar y facilitar todos los intercambios que tratan de satisfacer a las necesidades humanas y sus deseos con el menor impacto sobre en entorno ecológico”. (Polonsky 1994)

“Aplicación de las herramientas del marketing para facilitar los intercambios que van a satisfacer los objetivos organizacionales e individuales, de manera que se mantenga la conservación, la protección y la conservación del medio físico”. (Mintus y Lozada, 1993)

“Green marketing puede contribuir en a “triple bottom Line” estrategia, que da cuenta de la calidad del medio ambiente, la equidad social y la prosperidad económica de una manera que puede ayudar a los marketores a gestionar los recursos, las capacidades y desarrollar una ventaja competitiva” (Chabowski, Mena & Gonzalez-Padron, 2011)

**Consumidor responsable :** “el consumidor quien considera las consecuencias publicas de su consumo privado y trata de utilizar su poder adquisitivo para inducir el cambio en la sociedad”. (F Webster 1975)

“El consumo responsable defiende los efectos positivos de un consumo cuidadoso con el medio ambiente y las personas, consciente frente a un consumo excesivo,

superfluo e innecesario, dañino para la vida del planeta, y, por lo tanto, para todos sus habitantes”, (Ozonalia, programa del UNICEF creado por el comité español para en fomento del consumo responsable y comercio justo).

**Green Brand imagen** : un conjunto de percepciones de una marca en la mente del consumidor que está vinculado a los compromisos y preocupaciones medioambientales. (the drivers of Green Brand equity)

**Greenwashing** : “ La desinformación diseminada por una organización con el fin de presentar una imagen pública ambientalmente responsable. (Oxford diccionario)  
“El lavado verde o greenwashing es para una empresa cuando centre sus esfuerzos de marketing y su comunicación a un posicionamiento ecológico”. (Sitio greenwashing.fr)

**Stakeholders** : “ todos los individuos o los grupos quienes pueden afectar o son afectados por la actividades de una empresa”. (Freeman en Strategic Management : a Stakeholder approach)

“Ellos son los individuos o los grupos de individuos quienes tienen un juego, una demanda o un interés en las actividades y decisiones de la empresa.” Carroll (1991)

**Resistencia** : La resistencia es a la vez un fenómeno y un acto que consiste en el fracaso, de forma deliberada y voluntariamente, como una fuerza opresiva. Del acto de la resistencia se construye en la interacción, y tanto las características de la situación que las del elemento -equipo o humano- sujetos a esta fuerza, juegan un papel en la manifestación del fenómeno. (Dominique Roux 2009).

La noción de “resistencia de los consumidores” nace hace 20 años en la literatura marketing. La primera definición dada por Penaloza y Price (1993) que reanudaron a la definición de Poster (1992) es “ la manera en la cual los individuos o los grupos practiquen estrategias de apropiación para responder a estructuras de dominación.” Después muchas definiciones y estudios sobre este tema estuvieron desarrollados. (cf anexes).

**Marketing** : es “el análisis, la organización, la planificación y el control de las actividades, de las estrategias y de los recursos de una empresa que tienen una influencia directa en el cliente para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes seleccionados como rentable por ser más eficiente que la competencia” (Philip Kotler)

# Índice:

<b>AGRADECIMIENTOS:</b> .....	<b>2</b>
<b>SYNTESIS EJECUTIVA</b> .....	<b>3</b>
<b>CUADRO DE CONCEPTOS..</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>10</b>
<b>I- UN CAMBIO DE CULTURA EN LOS NEGOCIOS DESDE EL XXI SIGLO</b> .....	<b>12</b>
<b>1- UNA TOMA DE CONSCIENCIA GENERAL</b> .....	<b>12</b>
A- CUESTIONAMIENTO SOBRE EL PASADO.....	12
B- EL CONSUMIDOR Y LA OPINIÓN PÚBLICA CAMBIAN: VOLUNTAD DE CONSUMO RESPONSABLE. ....	15
C- LOS OTROS STAKEHOLDERS PIDEN CAMBIOS TAMBIÉN. ....	18
<b>2- DESARROLLO DE NUEVAS NORMAS PARA LAS EMPRESA</b> .....	<b>26</b>
A- LA RSE.....	26
B- UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA LAS EMPRESAS.....	28
C- UN EJEMPLO : EL GRUPO ARCOR .....	31
<b>3- UNA DE LAS ESTRATEGIAS POSIBLES: UTILIZACION DEL GREEN MARKETING PARA RESPONDER A ESTAS EXPECTATIVAS.</b> .....	<b>34</b>
A- UN MARKETING SOSTENIBLE PARA RESPONDER AL “CONSUMIR MENOS PERO MEJOR” .....	34
B- EL GREEN MARKETING. ¿CÓMO HACER PARA ESTABLECER ESTA ESTRATEGIA Y CUÁLES SON LOS BENEFICIOS? .....	37
C- UTILIZACIÓN MÁS FUERTE EN LA PUBLICIDAD. ....	39

<b><u>II- CONSUMIDORES RESISTENTES FRENTE A ESTOS MÉTODOS Y LAS CONSECUENCIAS QUE PUEDEN OCASIONAR.....</u></b>	<b>43</b>
<b>1- CUESTIONAMIENTO SOBRE TODO LO VINCULADO AL TEMA DEL MEDIOAMBIENTE.....</b>	<b>43</b>
A- EL DESARROLLO SOSTENIBLE .....	43
B- LOS PRODUCTOS VERDES .....	44
C- LA COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	48
<b>2- UN FENOMENO QUE ACENTUA ESTA SITUACION : EL GREEN WASHING .....</b>	<b>49</b>
A- DEFINICIÓN DEL GREEN WASHING .....	49
B- COMO EVALUAR SI ES GREEN WASHING .....	52
C- OTRAS DERIVAS .....	54
<b>3- CONSECUENCIAS SOBRE EL CONSUMIDOR, LA EMPRESA Y LAS OTRAS EMPRESAS QUE SON VERDADERAMENTE VERDES. ....</b>	<b>57</b>
A- SOBRE LOS CONSUMIDORES .....	57
B- SOBRE LAS EMPRESAS .....	61
C- UN FENÓMENO QUE NO ESTÁ TAN PRESENTE COMO LO QUE PENSAMOS .....	63

<b><u>III- ¿QUÉ ESTRATEGIA TIENEN QUE ESTABLECER LAS EMPRESAS PARA IMPEDIR SU RESISTENCIA? .....</u></b>	<b>64</b>
<b>1- ESTUDIO DE CASO: 2 EMPRESAS QUE LOGRAN ESTE OBJETIVO .....</b>	<b>64</b>
A- NATURA.....	64
B- PATAGONIA.....	68
<b>2- LAS ESTRATEGIAS QUE FUNCIONAN.....</b>	<b>73</b>
A- ESTABLECER UN VERDADERO CAMBIO Y PROBAR QUE TIENE UN VALOR AÑADIDO FRENTE A LA COMPETENCIA (CALIDAD, PRECIO).....	73
B- ESTABLECER ESTRATEGIAS QUE GENEREN INTERÉS EN EL CONSUMIDOR. ....	74
C- UNA COMUNICACIÓN DIFERENTE QUE DEPENDE DE LOS CONSUMIDORES, Y UNA MEJOR TRANSPARENCIA. ....	75
D- SER COHERENTE ENTRE SUS ACCIONES Y SUS VALORES.....	78
<b>3- LIMITES / DEBILIDADES DE MI ANALISIS (FODA).....</b>	<b>80</b>
<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b>84</b>
<b><u>ANNEXES : .....</u></b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 1 : LAS EXCEPTIVAS DE CADA GRUPO DE PARTES INTERESADAS EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 2: RESUMIDO DE LAS INVESTIGACIONES MARKETING SOBRE LA RESISTENCIA DEL CONSUMIDOR.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 3 : LA LEY ISO 26 000 .....</b>	<b>96</b>

# Introducción :

“¿Lo que creo? ¡Qué éstas cremas no sirven para nada : es únicamente marketing!” (aufeminin.com a propósito de cremas para perder peso por Cochenille1 el 27/07/09). “Es marketing, nada más que marketing” (lapedeche.fr a propósito del cacao en los productos de Roquelaure 26/11/09)

El siglo XXI es la centuria en la cual el marketing es cada vez más cuestionado. En efecto, no siendo este fenómeno reciente, conoce de todas formas un importante crecimiento en los últimos años (E.Arnould, 2007). En estas frases la expresión “Es Marketing” quiere decir “es viento, no es verdad, es imposible” (J.M Lehu)<sup>1</sup>. El marketing padece regularmente de críticas muy fuertes y negativas (J.Johansson, 2004). Eso es más visible aún en uno de los cuatro elementos del marketing mix: la publicidad. Sin dudas la conclusión es simple, los comportamientos frente a la publicidad son cada vez más virulentos. Los consumidores intentan reducir los momentos en los cuales están enfrentándose a ella (creación de softwares para oponerse y limitar la publicidad en internet o bien cambiar la cadena en la TV...)

Este fenómeno es el resultado de muchos factores como los accionistas, la crisis económica y el desarrollo de internet. Primero, en este siglo, el papel de los accionistas ha cambiado dentro de las empresas. Ellos se han vuelto cada vez más importantes. En efecto, son los accionistas y los inversores quienes toman el poder y quienes orientan la estrategia de las grandes empresas. Como lo explicó Arnould (2009), este triunfo de los mercados financieros provoca una fuerte reducción del poder de influencia de la función marketing. Los consumidores sienten este cambio y son cada vez más cautelosos frente a las prácticas de marketing. Además, el desarrollo de internet ha jugado un papel fundamental en este sentido. En efecto, los consumidores pueden dar sus puntos de vistas y criticar más fácilmente los productos o empresas en los chats, sitios... Según Chalamon (2012), la cyber-resistencia es hoy un desafío principal en el cual todas las empresas tienen que pensar ya que los cyber-consumidores lo usan para sus contestaciones. Por otra parte, la crisis económica no

---

<sup>1</sup> Jean Marc Lehu, « Haine du marketing », 2011

mejora la situación. El poder adquisitivo de los clientes potenciales baja y en consecuencia restringen sus gastos. La visión de los oponentes sobre el marketing es la siguiente: “la función marketing consiste en hacer que los consumidores quieran lo que no necesitan y muchas veces lo que no puedan ofrecerse” (SH Star 1989). Los problemas de producción de masas, consumo de masas o despilfarro, están en primer plano.

El concepto de sustentabilidad surge como consecuencia de todos estos problemas. En efecto, después del siglo XXI, se desarrolla más el concepto de desarrollo sostenible y por supuesto, de RSE. El concepto de desarrollo sostenible se despliega con nuevas demandas de la gente cuyas preocupaciones para el medioambiente y problemas sociales en la elección y el consumo de los productos devienen en ideas centrales. Las empresas tenían que empezar a cambiar de estrategia e incluir en su política empresarial el tema de RSE (responsabilidad social de las empresas). Este concepto vio su aparición en los 60's y se volvió más importante a finales de los 90's. La comisión europea afirma en 2001 que el principio de RSE es “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas en sus actividades comerciales y sus relaciones con las partes interesadas (stakeholders) internas y externas”. Para responder a las expectativas, la noción de “Sustainable Brand” fue creada por las empresas que van a establecer una estrategia de “Green marketing” para llevar a cabo este desafío. Pero,

**¿Podemos preguntarnos cuáles son las estrategias empresariales para inducir un consumo responsable en una economía donde los consumidores se resisten mucho a todas las operaciones marketing y sobre todo al Green marketing?**

En primera instancia veremos de qué manera ocurre el cambio de cultura en los negocios (fenómeno de RSE, sustainable brand, stakeholders, marketing green). Luego, estudiaremos porqué los consumidores se resisten tanto a este tipo de marketing y lo que puede provocar (vamos a concentrarnos en el factor de la publicidad). Finalmente, será interesante analizar, con el apoyo de estudios de casos, cuáles son las estrategias posibles de las empresas para impedir esta resistencia.

# **I- Un cambio de cultura en los negocios desde el XXI siglo**

## ***1- Una toma de consciencia general***

### **a- Cuestionamiento sobre el pasado.**

Hace 50 años que el tema del impacto de las empresas sobre su entorno se ha vuelto muy importante. La aparición de los consumidores ecológicamente conscientes se observó por primera vez en los años 60's-70's. En efecto, este fenómeno se originó como consecuencia de distintos signos preocupantes que se fueron observado tales como: degradación del suelo, extinción de animales, contaminación... Todos esos problemas están relacionados con la manera de relacionarse con el medio ambiente (que sea las empresas, las industriales, la población...)<sup>1</sup>. Durante este periodo, estos problemas no estaban vistos como una prioridad para los consumidores. En efecto, se vivía un periodo de crecimiento y de prosperidad económica, y había otros temas importantes como el espiral de los precios del petróleo y el endurecimiento de control de la contaminación.<sup>2</sup>

En 1990, surgieron nuevos problemas ambientales: calentamiento global, agujero de ozono, caso Exxon Valdez... A partir de este momento, los consumidores intentaron a buscar alternativas amigables con el medio ambiente vinculadas a sus maneras de comprar. En este periodo, no hubo simplemente una toma de consciencia sino también un principio de actos para reducir el impacto.

Durante el periodo 2008-2009, el tema del desarrollo sostenible mostró un crecimiento exponencial en los temas de los medias. Los 3 ejes principales fueron:

- el planeta (sus recursos, biodiversidad, el cambio climático...),
- la toma de consciencia política que muestra el desafío nacional e internacional sobre este tema (Granalle ambiental en Francia, conferencias de los partes...),

---

<sup>1</sup> Fisk 1973 « Criteria for a theory of responsible consumption », journal of marketing ; Kinnear, Taylor y Ahmed 1974 « Ecologically concerned consumers : Who are they ? » journal of marketing.

<sup>2</sup> Schlegelmich, Bohlen y Diamantopoulos, 1996, « the link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness », European Journal of Marketing

- el hecho de consumir mejor, verde y adoptar una “eco-actitud” (con destino a los ‘conso-actores’).

Eso se tradujo en los últimos años, con el hecho que el interés de los consumidores por temas ecológicos ha aumentado de forma espectacular.

Estas preocupaciones crecientes se ven con el aumento de<sup>1</sup> :

- la participación en las actividades de cuidado del medio ambiente (envases de reciclaje, ahorro de energía, alimentos de compostaje...),
- la aceptación de prestaciones técnicas más bajas de los productos adquiridos a cambio de un mejor rendimiento ecológico,
- la dependencia de las decisiones de compra en las cuestiones relacionadas con el medio ambiente (productos biodegradables, libres de CFC y de cultivo ecológico),
- La disposición a pagar precios más altos para la adquisición de bienes respetuosos del medio ambiente,
- La tendencia a ir de compras en otros tipos de puntos de distribución que no son tradicionales, como por ejemplo los vendedores de alimentos orgánicos para la compra de productos verdes...

Pero este fenómeno creciente es de la responsabilidad de todos. Es importante mencionar que es común observar situaciones en las cuales cada parte intenta decir que no es su culpa sino la de los otros, pero somos todos responsables de este cambio negativo y de estos problemas ambientales:

- Las organizaciones (empresas, industrias...) han sido acusadas de ser responsables con la utilización de materiales inadecuados, sustancias peligrosas, materiales no reciclables.... Las preocupaciones actuales de calentamiento global y la gestión de residuos entre otras cuestiones ambientales, tienen sus raíces en el sistema de producción y consumo, que

---

<sup>1</sup> Leonidas C, Constantinos N y Olga Kvasova, « Antecedents and outcomes of consumer environmentally friendly attitudes and behaviour », diciembre 2010.

ha promovido la producción en masa, el consumo en masas, y de los residuos de masas.<sup>1</sup>

- Los consumidores también han sido culpables por su consumo incontrolable de los bienes y el tratamiento irresponsable del medio ambiente.<sup>2</sup>
- Los inversores y financieros que pidieron muchos rentabilidad y pusieron muchas presiones a las empresas. Eso provocó excesos en ciertas esferas laborales que tuvieron un impacto en las cuestiones sociales y medioambientales.

Estos actores decidieron de cambiar su visión y su funcionamiento. Las empresas decidieron por su mayoría de cambiar su manera de producir, los consumidores de cambiar su manera de consumir para cuidar el planeta, y los financieros de cambiar su funcionamiento y de tomar en cuenta el aspecto medioambiental y social en su manera de juzgar a las empresas.

Para arreglar estos problemas, pareció esencial de transformar la economía y la sociedad en otra más sostenible. Para arreglar eso, parecía necesario reducir inmediatamente el impacto ambiental de los bienes y servicios que apoyan a nuestros estilos de vida y las actividades económicas y promover un cambio en la demanda hacia los bienes ecológicos.

---

<sup>1</sup> P Nagarajan & G.Wiselin Jiji « Green Building and Green marketing » Septiembre-Diciembre 2013.

<sup>2</sup> SB Banerjee 2002 « Corporate environmentalism: The construct and its measurement », Journal of Business Research.

Menon y Menon 1997, « Enviropreunerial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as marketing strategy. » Journal of marketing.

## **b- El consumidor y la opinión pública cambian: voluntad de consumo responsable.**

Como vimos en la primera parte, los consumidores son cada vez más listos para cambiar su manera de consumir, sustentado en distintas investigaciones referentes a estos temas. Es el caso en Francia por ejemplo. Según el artículo “Los Franceses y el greenwashing”<sup>1</sup>, el 85% de los franceses dicen que el desarrollo sostenible y el medioambiente son importantes en sus elecciones actuales de compras.

No sólo eso, sino que además, muchos hacen un real esfuerzo para comprar los productos que respetan este principio. Adicionalmente, según la investigación de CSA<sup>2</sup> en 2011, el “66% de los franceses dicen hacer un esfuerzo para seleccionar productos y servicios menos contaminantes cuando compran algo”. Hay un real cambio de sus actos. Verdaderamente, ciertas cosas son vistas hoy como “normales” mientras que no lo eran hace 10 años. Es el caso del reciclaje por ejemplo: en 2005, el 43% de los franceses utilizaba bolsas reutilizables para las compras, hoy un 80%.

Los consumidores o clientes potenciales observan también cómo una empresa se comporta y si invierte para proteger el medioambiente. Una encuesta realizada en 2005 en 18 países asegura que tres de cada cuatro personas dicen que su respeto por las empresas subiría si se asociaran a la ONU para enfrentar los problemas sociales<sup>3</sup>. Eso se traduce en datos también, hay un verdadero avance del consumo responsable. En efecto, es el caso en Estados Unidos por ejemplo, se estima en no menos de 110.000 millones de dólares el mercado de consumidores que cuando compran, tienen en cuenta si la empresa es saludable, amigable con el medio ambiente y sus niveles de RSE.<sup>4</sup> En este sentido, el aumento del nivel de consumo de los productos orgánicos muestra bien el crecimiento de las preocupaciones medioambientales. Esto no es únicamente un fenómeno de sectores con alto poder adquisitivo como podemos pensarlo, sino también de las familias modestas. El aumento de la oferta de producto

---

<sup>1</sup> WWF, l'Alliance pour la planète, l'Observatoire indépendant de la publicité, en partenariat avec l'Ifop, juin 2011.

<sup>2</sup> « Cahier de tendance », CSA, 2011

<sup>3</sup> Bernardo Kliksberg « Ética empresarial : Moda o demanda imparable ? »

<sup>4</sup> Bernardo Kliksberg, « Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis ».

orgánico, la identificación del criterio “AB” y la búsqueda de productos buenos para la salud aumenta esta tendencia.

Actualmente, el consumidor tiende a realizar compras más responsables. Diferentes autores estudiaron este fenómeno de consumo responsable. Si hay varias definiciones de este fenómeno, Ozonalia, el programa del UNICEF creado por el Comité español para el fomento del consumo responsable y comercio justo, nos propone una de las definiciones más oficiales. “El consumo responsable defiende los efectos positivos de un consumo cuidadoso con el medio ambiente y las personas conscientes, frente a un consumo excesivo, superfluo e innecesario, dañino para la vida del planeta y, por lo tanto, para todos sus habitantes”.

J.Roberts (1995) resumió esta noción de manera muy simple ya que para él, el consumo socialmente responsable tiene dos dimensiones : la parte medioambiental y la parte social.

La noción de consumo responsable surgió para cumplir los diferentes desafíos que teníamos ahora:

- La adopción de una perspectiva de consumo sostenible no sólo puede servir para reducir al mínimo los efectos ambientales de las generaciones presentes y futuras, pero también puede producir una mejor calidad de vida (Kilbourne, McDonagh y Prothero, 1997).
- Un cambio de los consumidores sobre lo que consuman. En efecto, ellos afirman que se concentran más sobre las compras llamadas “necesarias”, que rechazan lo superfluo, los gastos innecesarios y tratan de concentrarse en productos de las empresas nacionales. Ellos creen que las dificultades económicas actuales van a desafiar sus maneras de consumir y cambiar la manera de ver de las empresas. Las empresas van a cambiar porque tienen que ser creíbles y integrar la variable social en su oferta.

- El consumidor quiere tener “manos limpias” es decir sentirse en armonía con sí mismo para evitar todo sentimiento de culpabilidad con respecto a sus compras<sup>1</sup>. Eso es un sentimiento muy importante en los humanos.

Ahora los consumidores son cada vez más exigentes. En efecto, quieren productos de buena calidad, saludables, con precio justo y se muestran en las encuestas dispuestos a premiar o castigar a las empresas en el mercado según sus niveles de RSE<sup>2</sup>. Eso tiene un impacto muy importante sobre las empresas.

Hay muchos estudios sobre el tema del consumidor responsable para saber quién está, cual es su perfil... J Roberts (1995) definió el consumidor socialmente responsable como “el que compra bienes o servicios que son vistos como teniendo un impacto positivo (o menos malos) sobre el medioambiente, y que utiliza su poder adquisitivo para mostrar sus preocupaciones sociales.”

Para Levin (1990), los consumidores con una mejora educación y mejores ingresos son más sensibles al medio ambiente. Pero, ciertos autores no están de acuerdo, por ejemplo Roberts, quien demostró lo contrario en su estudio en 1996.

Hay un grado diferentes entre los consumidores, ciertos están más listos para cambiar sus maneras de vivir que otros. Leonidas C, Constantinos N y Kvasova O muestran en su análisis<sup>3</sup> que algunos factores culturales, políticos y éticos son los responsables de la adopción de una actitud medioambiental por los consumidores. Eso es el caso para tomar decisiones de compra personal o relativas a la sociedad. ‘En breve, una actitud pro-ambiental es más probable que ocurra cuando el consumidor esta orientado colectivista, a largo plazo, políticamente activa, deontológica y obediente a la ley. Además, mientras que al nivel macroeconómico, un individuo que exhibe un comportamiento ecológico disfrutara de una mayor satisfacción con su vida, a nivel microeconómico, los consumidores cuyos

---

<sup>1</sup> Klein et al, 3exploring motivations for participation in a consumer boycott, advances », consumer research, 2002.

<sup>2</sup> Bernardo Kliksberg « Etica empresarial : Moda o demanda imparable ? »

<sup>3</sup> « Antecedents and outcomes of consumer environmentally friendly attitudes and behaviour », diciembre 2010.

comportamientos de compras son respetuosos del medio ambiente se sentirá más satisfechos con sus opciones de compra verde’.

Este fenómeno lanzó un debate sobre el tema clave del consumo sostenible que parece muy importante hoy en día. El debate es saber si el desarrollo sostenible exige consumir diferentemente o consumir menos?<sup>1</sup>. En efecto, la noción de consumo sostenible pone de relieve el “consumo más eficiente” que es opuesto al fenómeno de “consumir menos” que es visto como una “modernización medio ambiental del consumo” (Spaargaren, 2000). Es una nueva visión que aparece en la mente del consumidor, del cliente potencial o también de la opinión pública : “consumir menos pero mejor”.

Por fin, para responder a esta voluntad y al cambio de los consumidores, se desarrolla la idea de Responsabilidad Social de las empresas. En efecto, la demanda colectiva por más ética exige un crecimiento de respuestas en este campo y las empresas tienen que establecer un medio para enfrentarse a estas demandas. Pero, los consumidores no son los únicos que piden un cambio en el funcionamiento de las empresas.

### **c- Los otros stakeholders piden cambios también.**

Los consumidores pueden ser vistos como importantes stakeholders quienes impulsaron de manera muy fuerte este cambio de visión y sobre todo el cambio de estrategia de las empresas. Pero, no son los únicos. Otros tuvieron también un papel importante en este cambio de visión.

- Los stakeholders en general

Muchos autores estudiaron los stakeholders. Freeman, en su libro “Strategic Management : A Stakeholder Approach”, da una definición más amplia de los stakeholders diciendo que son “todos los individuos o los grupos quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”. Con su “teoría de los stakeholders”, Freeman pone la empresa en el centro de un conjunto de relaciones

---

<sup>1</sup> Jackson et Michaelis, 2003

con múltiples partes interesadas, no se limita a los accionistas individuales, sino a todas las personas que se relacionan con el negocio. Existen definiciones un poco más limitadas. Por ejemplo para Carroll (1991), “ellos son los individuos o los grupos de individuos que tienen un juego, una demanda o un interés en las actividades y decisiones de la empresa”. Para Stanford Research Institute, ellos son “todos los grupos identificables en el que organización depende para su supervivencia a los largos plazos”. Aunque hay diferentes definiciones, los autores están de acuerdo de la relación muy fuerte que tienen los stakeholders con las empresas y su papel importante. Se puede ver en la figura una los principales stakeholders. En efecto, en cada caso hay que mirar cuáles son los stakeholders principales o secundarios. Eso depende de los casos, y cambia cada vez.

Figura 1 : Grupos de interés.<sup>1</sup>



Para ser más eficiente en el uso de los recursos, la empresa tiene que concentrar sus esfuerzos en identificar y controlar los impactos significativos sobre los actores que tienen capacidad de influencia. “Las empresas se encuentran en constante interacción con sus stakeholders, por eso en el momento de renovar sus

---

<sup>1</sup> « Responsabilidad Social Empresarial », [www.vincular.org](http://www.vincular.org)

procesos y actividades de negocios es importante tener en cuenta el entorno social y cada uno de los grupos que lo integran, con una propuesta clara en el sector ambiental.”<sup>1</sup>.

Ciertos estudios mostraron que los “stakeholders” influyen mucho las elecciones empresariales. Sus presiones pueden ser vistas como restricciones o bien como oportunidades. Cuando las presiones son percibidas como restricciones, las empresas llevan a cabo rápidamente socialización para obtener legitimidad de las partes interesadas así como los resultados mensurables y la rendición de cuentas<sup>2</sup>. Pero, cuando se ven como oportunidades, las presiones crean una estructura de incentivos que promueve la capacidad de respuestas instrumentales verdes corporativas como un medio para la obtención de la atención pública positiva y un mayor apoyo de las partes interesadas.<sup>3</sup> Por lo tanto, hay razones para pensar que los actores influyen en la formulación y dirección de las estrategias corporativas.<sup>4</sup> Por eso, todos los stakeholders tienen un papel en el establecimiento de la RSE en las empresas.

- Los stakeholders y sus roles en la implantación de la RSE en las empresas

Cada grupo de parte interesada tiene intereses diferentes sobre la RSE y impulsan a las empresas a hacer algo en esta dirección. Se puede ver el anexo 1. La mayor parte de las grandes empresas hoy, empiezan a establecer diferentes acciones de responsabilidad social para responder a una problemática de imagen frente de los stakeholders. Los marketing managers reconocen que los “stakeholders” tienen un importante papel en diferentes aspectos de la estrategia de

---

<sup>1</sup> Dias Caceres, Nelson, « De la sostenibilidad al Valor Compartido : Gerencia Estratégica de los Grupos de Interes » , Marzo 2013

<sup>2</sup> King and Lennox, 2000, « Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry’s responsible Care Program », Academy of Management Journal, vol43, 4, pp 698-716.

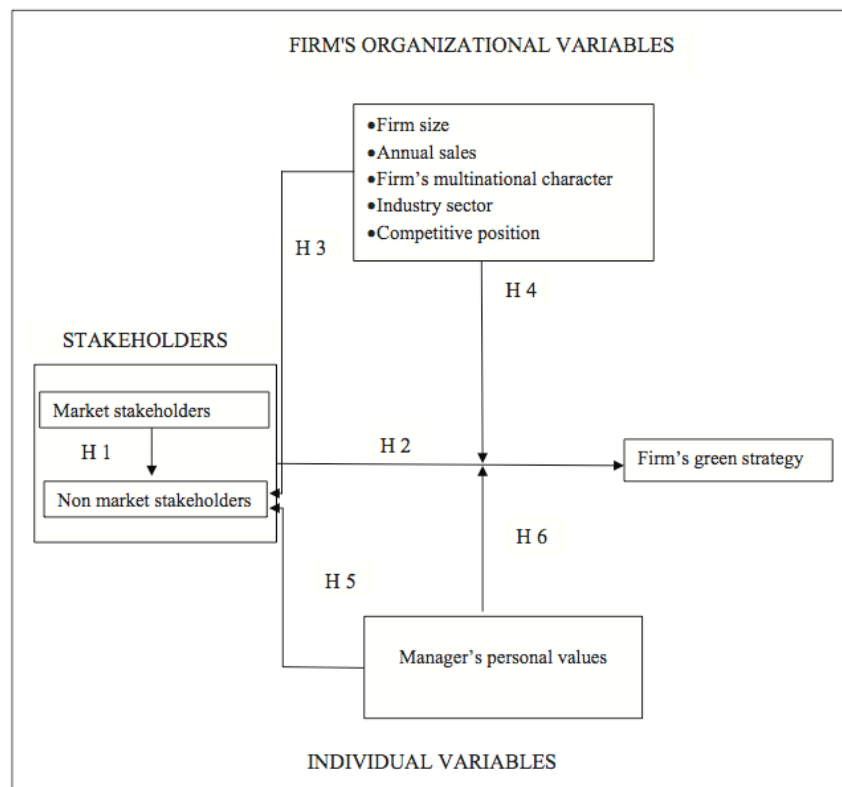
<sup>3</sup> Cordano, 1993 « Making the natural connection: justifying investment in environmental innovation », Proceedings of the International Association for Business and Society, p530-537

<sup>4</sup> Polonsky & al, 2002, “ A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships

una empresa : compras de productos verdes, desarrollo de nuevos productos medioambientales, y programas de reciclaje.<sup>1</sup> Cada uno de los stakeholders tiene un papel importante para liderar, desarrollar y obtener un futuro mejor en aspecto de gerencia, sustentabilidad y productividad.

Como podemos verlo en la figura 2, para seguir una estrategia de marketing verde, hay 3 variables que son impactantes : la organización de la empresa, la manera de ver de los managers y la presión de los stakeholders. Esta ultima variable es tan importante como los dos otras. Eso muestra bien el poder de estos stakeholders en la gestión managerial de una empresa.

Figure 2 : modelo que pone de relieve los 3 criterios para elegir de seguir una estrategia de marketing verde.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Pujari & al, 2003 « Green and competitive: influences on environmental new product development performance », journal of Business research, vol 56, 8, p657-671.

<sup>2</sup> Jaime Rivera Camino, Victor Molero, Why firms adopt Green marketing? Modelling Stakeholders' influence in Spanish firms?», mai juin 2011

- El gobierno y las reglamentaciones internacionales

La sociedad civil ejerce presiones sobre las actividades de las empresas en un país y, los reguladores empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la política de Responsabilidad Social Empresarial. Hay diferentes niveles (internacionales, nacionales, regionales...) en los cuales las empresas son empujadas a cambiar su manera de proceder. En esta parte, no hablamos de todas las iniciativas pero vamos a ver ejemplos que muestran que el gobierno impacta sobre la decisión empresarial y estratégica.

- Al nivel internacional

En 1997, el “**Global Reporting Initiative**” (GRI) fue establecido por “La coalición para las economías medioambientalmente responsables” (CERES), y su asociación con el programa medioambiental de las Naciones Unidas (PNUE). Es una composición de diferentes partes interesadas (ONG, sindicatos...). Su misión es dar diferentes indicadores que van a permitir de establecer líneas directivas y una estandarización de normas para ayudar a las empresas que quieren construir su reporte social y medioambiental.

Otra iniciativa en 2000, el **Global Compact**, un Pacto Mundial, que fue establecido en la sede de la ONU. El secretario general invitó a los dirigentes de empresas a juntarse a una iniciativa internacional que va a reunir las empresas, las organizaciones de las Naciones Unidas, el mundo del trabajo y la sociedad civil en torno a nueve principios universales sobre los derechos humanos, normas de trabajos y medioambiente. Eso tiene la ambición de “unir la fuerza de los mercados a la autoridad de los ideales individuales” con el fin de responsabilizar las empresas. Esta iniciativa pretende generar respeto nuevos principios fundamentales en el mundo de los negocios. Por ejemplo, los de la parte más ecológica son :

- sostener un enfoque preventivo para los desafíos medioambientales
- tomar por lo menos una iniciativa para reforzar la responsabilidad medioambiental, alentar el desarrollo y la difusión de las técnicas medioambientales.

Por fin, la **Organización Internacional de Estandarización (ISO)** se dio la tarea también de desarrollar una norma que sirve de orientación mundial en este tema. A fines de 2010, la ISO 26000<sup>1</sup> de Responsabilidad Social (ver Anexo n3) fue instalada. Las normas ISO 9001 e ISO 14001 constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implantación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental.

- Al nivel Regional : ejemplo Europa

Las iniciativas no son únicamente internacionales sino también regionales. En 2001, la comisión europea lanzó un libro verde. La crisis ha agudizado la necesidad de cambios perentorios en las ideas convencionales sobre el papel de la empresa en la sociedad. La Comisión Europea entendió bien eso y reclama a las empresas “especialmente del sector financiero” que presten más atención a la ética y las políticas de RSE (Marzo 2009).

En Octubre 2011, la comisión Europea siguió con sus iniciativas lanzando un programa de acción para el periodo 2011-2014 con ocho objetivos que tratan de temas como la visibilidad de la RSE, el grado de confianza en las empresas, la comunicación de las informaciones sociales y medioambientales por las empresas o sino la importancia de las políticas nacionales en materia de RSE ....<sup>2</sup> Este objetivo está presentado en una comunicación muy importante de la comisión europea del 25 de octubre 2011 llamado “Responsabilidad social de las empresas : una nueva estrategia de la Unión Europea para el periodo 2011-2014”. El 22 de octubre 2014, hubo la parición de la directiva UE sobre el reporte extra financiero de las grandes empresas<sup>3</sup> que viene apoyar todas sus iniciativas.

Todas estas iniciativas empujan a las empresas a cambiar su manera de conducir, teniendo cuenta de lo que piden las organizaciones.

---

<sup>1</sup> ISO 26 000, Responsabilidad social. « Iso 26000 visión general del proyecto ». [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index_en.htm)

<sup>3</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>

- Al nivel nacional (con el ejemplo de Francia)

El gobierno nacional se vuelve también más estricto y crea regulaciones para proteger el entorno. El gobierno tiene la ley para proteger a los consumidores y al medioambiente de los bienes perjudiciales. A él, le gustaría que con la ley, todos los consumidores podrían evaluar la composición de los productos.

Si tomamos el ejemplo de Francia, hay muchas iniciativas también del gobierno que obligaron a las empresas a cambiar. En 2001, una ley fue establecida. Ella dice que las empresas que cotizando en el mercado bursátil tienen que entregar un reporte extra-financiero que presentará también las iniciativas en los sectores sociales y medioambientales. En 2004, el gobierno estableció “una mapa de la diversidad” que incita a las empresas a garantizar la promoción y el respeto de la diversidad en su fuerza laboral. Al firmar, estas empresas se han comprometido en luchar contra todas las formas de discriminación y establecer una gestión de empresa en favor a la diversidad.

Entre 2007 y 2010, se estableció el proceso del Granalle medioambiental y diferentes leyes surgieron después de cuatro meses de concertaciones.

La ley número dos da seis grandes objetivos :

- mejoramiento energético de los edificios y la armonización de los instrumentos de planificación
- organización de transporte más respetuoso con el medio ambiente asegurando las necesidades en movilidad,
- reducción de los consumos de energía y del contenido en carbono de la producción
- preservación de la biodiversidad
- control de los riesgos, tratamiento de los residuos y preservación de la salud,
- implementación de una nueva gobernanza ecológica y fundamento de un consumo y de una producción más sostenible.

En 2013, una plataforma nacional para la RSE fue establecida también.

Al nivel del medioambiente, el gobierno estableció por ejemplo, diferentes regulaciones para controlar la cantidad de residuos peligrosos producidos por las empresas y muchos de los subproductos de la producción son controlados a través de la creación de varias licencias ambientales.

- Los competidores y los financieros

La competencia es una parte muy importante en los negocios. En efecto, todas las empresas observan lo que hacen sus competidores para seguir sus performances, sus innovaciones y su estrategia. Atender a las iniciativas de los competidores respecto al tema del desarrollo sostenible se vuelve muy estratégico. En efecto, es un tema muy importante en la mente de los consumidores y puede ser un factor de diferenciación fuerte que puede cambiar la posición competitiva de una empresa. Ciertas empresas utilizan marketing verde como una estrategia para construir su imagen en lugar de hacer que sea una verdadera parte de su estrategia en su trabajo.

En una encuesta en The Economist (2005), “sólo el 4% de los empresarios afirmaron que la RSE era una pérdida de tiempo y dinero”. Es decir que todas las empresas saben que la RSE puede ser beneficiadas y por eso, todos intentan establecer iniciativas para que el consumidor piense que es mejor de comprar sus productos. Es el caso por ejemplo de empresas como “Natura et Descubrimiento” o “Lush” que van a utilizar este fenómeno para ser más competitivos. Los clientes vienen en esta tienda para conocer una cosa adicional que los competidores no proponen.

Los accionistas también tienen un papel importante. Antes, ellos no miraban las iniciativas de las empresas. Lo que les interesaban era únicamente la rentabilidad y ver que ellos ganaban cada vez más dinero. Con la crisis financiera y todos los problemas que pudimos ver después, la visión de los accionistas cambia. En efecto, el aspecto económico queda todavía lo más importante pero la RSE es una bonificación importante. En efecto, hoy en día, ellos prefieren invertir en una empresa con un valor social para su reputación y para bajar los riesgos a largos plazos.

## ***2- Desarrollo de nuevas normas para las empresa***

### **a- La RSE**

La RSE es a menudo confundida con el concepto de desarrollo sostenible. La comisión Brundtland nos da la definición del desarrollo sostenible cuyo objetivo es “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. En realidad, la RSE es “la aplicación por las empresas del concepto de Desarrollo Sostenible”<sup>1</sup>.

La noción de Responsabilidad Social de las Empresas más desarrollada es reciente. Esta noción nació en los Estados Unidos en los años 1930’s cuando las empresas colocaron beneficios sociales para atraer los mejores trabajadores. Son las organizaciones americanas que ofrecieron a sus empleados una seguridad social que no estaba propuesto por el Estado. Las primeras grandes teorías sobre la RSE aparecieron en aquella época, particularmente con Teodoro Krepes, y, luego, Richard Bowen. Desde los años 1950’s, varias definiciones de la RSE aparecieron. Emergió poco a poco el concepto de “corporate social responsiveness” traducido en español por la noción de “sensibilidad social de la empresa” que traduce la “capacidad de la empresa para responder a las presiones sociales”<sup>2</sup>. Eso muestra la existencia de preocupaciones y la necesidad de clarificar el modo de elaboración de las políticas de responsabilidad social en las empresas.

Si varias definiciones de la RSE existen, el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas nos propone una de las definiciones oficiales de la RSE. Se trata de “La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas a sus actividades comerciales y sus relaciones con todas las partes interesadas internas y externas (accionistas, empleados, clientes,

---

<sup>1</sup> Mauleon Fabrice y Silvia Francois « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir* 3 (2009) : 23-35.

<sup>2</sup> Frederick William C « From CSR1 to CSR2, The Maturing of Business and Society Thought », *Business & Society*, (1994).

proveedores y socios, colectividades locales, asociaciones), y esto con el fin de satisfacer plenamente a las obligaciones jurídicas aplicables, invertir en el capital humano y respetar su medio ambiente (ecología y territorio).<sup>1</sup> Otra definición dada por el sitio WBCSD dice que la responsabilidad social empresarial se define como “el continuo compromiso de las empresas en actuar éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias como también la de la comunidad local y de la sociedad en general”.

La RSE es también confundida con el concepto de “Sustainability” y de “Sustainable Brand”. La RSE es la clave para operar el papel estratégico que poseen los negocios en contribuir con el proceso de sustentabilidad.

La sostenibilidad se divide en 3 partes<sup>2</sup>:

- La sostenibilidad económica : entendía como la capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable, y a largo plazo.
- La sostenibilidad medioambiental referente a la protección efectiva del ambiente físico a partir del cual se generan los recursos que les permite a estas empresas de ser sostenible económicamente.
- La sostenibilidad social, encaminada y dirigida a devolver a la sociedad todo aquello que le ha permitido lograr precisamente su crecimiento.

No debemos confundir todas estas nociones que se parecen. Las empresas implementan un proceso de RSE en su empresa para responder al fenómeno de desarrollo sostenible y quieren que su marca se vuelva una marca vista como “sostenible”.

---

<sup>1</sup> Libre Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, 18 julio de 2001

<sup>2</sup> Dias Caceres, Nelson, « De la sostenibilidad al Valor Compartido : Gerencia Estratégica de los Grupos de Interes » , Marzo 2013

## **b- Una nueva estrategia para las empresas**

La presión del medioambiente no podemos ignorarla, por eso, las empresas tienen que desarrollar una nueva estrategia de empresa para ser en adecuación con la tendencia actual de ahora<sup>1</sup>.

- Impacto de este cambio sobre las empresas

El cambio de actitud de los consumidores y de los stakeholders implica muchos cambios para las empresas e industrias. Los gerentes tienen que tomar en cuenta que los consumidores quieren un alto nivel de producto y al mismo tiempo un comportamiento ecológico. Por lo tanto, tienen que ser más orientados hacia el medioambiente en sus métodos de producción, sus enfoques de marketing y sus productos que ofrecen al mercado.<sup>2</sup> También tienen que investigar con más detalles las características culturales, políticas y éticas de su mercados meta y tratar de ajustar las ofertas de la empresa en función de si o no sus consumidores se caracterizan por una actitud amigable con el medioambiente.

Los franceses son cada vez más solicitantes de pruebas de la autenticidad y veracidad de los compromisos de las empresas al desarrollo sostenible. Hoy, la voz de las empresas es paradójica<sup>3</sup> “el discurso es suave y esperanzado, evita las contradicciones y a menudo se reduce a una lista de acciones, incluyendo la estrategia general parece ciertas veces confusa mientras que debería mostrar un posicionamiento claro.

Luego, para ser todavía competitivo frente a la competencia sobre el tema del medio ambiente impulsado por los proteccionistas, las empresas tienen que encontrar soluciones a través de sus estrategias marketing, de la creación de nuevos productos y servicios, del manejo de los consumidores ...

---

<sup>1</sup> Yu Shan Chen, 2010, « The Drivers of Green Brand Equity : Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green trust », journal of Business Ethics.

<sup>2</sup> Peattie, 1999

<sup>3</sup> Gilles Berhault et al, « Communication et développement durable – paradoxe et enthousiasme », 2012.

- Un cambio de estrategia que se hace poco a poco

Durante décadas la visión con más preponderancia era la que sostenía que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños, y que sólo debía rendirles cuentas a ellos. Milton Friedmann presentó las diferentes etapas que las empresas conocieron para volverse hoy empresas que toman en cuenta el aspecto medioambiental.

- Primero, estábamos en la era de la “empresa narcisista” en la cual la única responsabilidad era generar beneficios.
- Luego, apareció la “empresa filantrópica” : las fuerzas sociales cada vez más amplias exigieron una perspectiva menos estrecha. Esa es la nueva era en la cual crecieron las contribuciones de las empresas a causas específicas. Se desarrollaron las fundaciones y las empresas se transformaron en actores activos en campos como cultural.
- Hoy en día, estamos en la era de la “empresa con alta responsabilidad social empresarial”. En el siglo XXI, fuerzas históricas emergentes exigen que la empresa mira mucho más allá y por eso, se produce una ruptura paradigmática con las visiones anteriores.

La Responsabilidad Social tomándola como estrategia de negocios es el resultado de las relaciones organizacionales en el marco de la sostenibilidad y sustentabilidad.<sup>1</sup>

- “Triple Bottom Line” estrategia

El papel de las empresas hoy cambia, ya no es sólo generar dinero sino también cuidar el ambiente social et medioambiental. Aparece la noción de “Triple Bottom Line” : Profit, People, Planet. Esta expresión fue creada por John Elkington, cofundador de la primera asesoría en estrategia de desarrollo sostenible ingles SustainAbility en 1994. El « Triple bottom line » de la empresa requiere que el

---

<sup>1</sup> Dias Caceres, Nelson, « De la sostenibilidad al Valor Compartido : Gerencia Estratégica de los Grupos de Interes » , Marzo 2013

balance anual sea positivo no sólo en el aspecto financiero sino también necesita que los balances sobre las performances sociales y medioambientales sean positivos.

- Cuales son los objetivos? Las ventajas de eso?

El impacto de la RSE en el crecimiento integral o competitividad sustentable, se puede ver en los siguientes elementos:

- **Mejora de la reputación de las marcas :**

El Cabinet Interbrand, en respuesta al barómetro “Publics-Reputacion”<sup>1</sup> analizó “ La responsabilidad social y medioambiental participa mucho a la reputación de las empresas y a la confianza de los consumidores. Si la realidad de la responsabilidad social y ambiental es cuestionable para el público, esta dimensión es esencial en la construcción de la reputación en general. Las dimensiones “sociales” y “productos” de la imagen de las empresas no son independientes.”<sup>2</sup>. Además, un estudio muy reciente de Luchs<sup>3</sup> presenta pruebas de que los productos percibidos como “éticos” se asocian en la mente de los consumidores con atributos relacionados con gentileza.

- **Operaciones más eficientes.**

- **Mejora del desempeño financiero :**

Aunque algunos podrían ver la RSE como un complemento a las empresas con fines de lucro, la RSE esta evolucionando para convertirse en una estrategia más común para el desarrollo de negocios. El “United National Environment Program” (UNEP) dice que las empresas cuales son más medioambientalmente amigas son a menudo más rentables que sus competidores cuales son menos sustentables.

- **Aumento de las ventas y la lealtad del consumidor :**

Mezclar RSE con un mensaje de marca puede generar negocios y efectos significativos en la actitud de la marca<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Syntec, Conseil en relations publiques et Institut Viavoice, Marzo 2011

<sup>2</sup> Gilles Berhault et al, « Communication et développement durable – paradoxe et enthousiasme », 2012.

<sup>3</sup> Luchs et al, 2010

<sup>4</sup> Lii y Lee, 2012

- **Incremento de la habilidad para atraer y retener empleados de calidad:**

En efecto, Gilles Berhault, presidente del Comité 21 y d'Acidd dice : “el desarrollo sostenible es una nueva oportunidad creativa y una oportunidad de valorización de todos los empleos en el sector de la comunicación, de la información y del marketing. Es también un paso determinante hacia el aprendizaje de la capacidad colectiva”<sup>1</sup>

**c- Un ejemplo : El grupo Arcor**

Arcor es la empresa principal de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas en Argentina, Brasil, Chile y Perú. Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. Como se dice en su pagina web, “con un crecimiento sostenible, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolate y helados”. Para esta empresa, la noción de sustentabilidad y de RSE es muy importante y puede verse en su organización y sus acciones.

- Su visión:

La visión del grupo Arcor es de ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar su participación en el mercado internacional. La visión es más un punto de vista económico, negocios y corresponde más al objetivo económico que se da la empresa.

- Su misión:

La misión de este grupo es muy clara para los dirigentes : “Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad,

---

<sup>1</sup> Gilles Berhault et al, « Communication et développement durable – paradoxe et enthousiasme », 2012.

proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenible”. Acá podemos ver que la manera para llegar a su objetivo principal (visto en la parte sobre la visión) está basada sobre los grupos de interés y sobre la sustentabilidad. Ellos dicen que una estrategia de negocio sustentable es clave para su desarrollo y continuará marcando el rumbo de Arcor para asegurar la sustentabilidad y competitividad del negocio futuro.

Los 5 valores más fuertes del grupo que apoyan mucho su misión son :

- el compromiso (gestión basada en el progreso continuo, el esfuerzo...),
- el liderazgo (impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad),
- la integridad (conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable),
- la confianza
- el respeto.

Eso muestra la manera de ver la misión que se dio el grupo.

- Sus valores políticos de Responsabilidad social y/o sustentabilidad.

Con respeto a los valores políticos de responsabilidad social y/o sustentabilidad, el grupo privilegia un modelo de desarrollo que equilibra el logro económico con el aporte de valor social y ambiental desde su creación. Desde 2013, intentan fortalecer su estrategia de negocio sustentable.

En cuanto a la responsabilidad social el grupo funciona con diferentes principios éticos. Cada uno de sus principios corresponde a uno de los grupos de interés que hacen parte del grupo de interés. Para ellos sus grupos de interés son muy importantes y hacen muchas cosas para ellos. En efecto, los principios son los siguientes:

- Actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos para promover relaciones duraderas y de confianza.
- Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a sus clientes y consumidores
- Generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen

valor a la compañía y a sus accionistas

- Promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
- Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa.
- Contribuir al desarrollo integral de las comunidades en donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
- Establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- Respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales integrando su cadena de valor en este compromiso y promoviendo un contexto comercial sustentable y competitivo.

Al nivel de la estrategia de sustentabilidad de Arcor, su objetivo general es de “contribuir con la competitividad del negocio a través del desarrollo de oportunidades estratégicas en la cadena de valor y consolidar los procesos de gobierno y gestión interna de la sustentabilidad”. Tiene 3 tipos de sustentabilidad en este grupo: en el negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión. Su política es un compromiso general y 5 puntos específicos con los temas más relevantes y prioritarios para su negocio : uso racional del agua, uso racional de envases, eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, vida activa y nutrición saludable, y, respeto y protección de los derechos humanos y laborales.

Arcor es un buen ejemplo de las empresas que ponen en su estrategia nuevas nociones como RSE, desarrollo sostenible o bien sustentabilidad. Ahora, su crecimiento está basado sobre estas nociones y sobre el establecimiento de normas internas para favorecer estas políticas medioambientales.

### ***3- Una de las estrategias posibles: utilización del Green marketing para responder a estas expectativas.***

Como vimos con el ejemplo del grupo Arcor, hay diferentes maneras de responder a las esperanzas de los stakeholders y de los consumidores a propósito de un tema como la RSE. En esta parte, vamos a concentrarnos sobre la utilización del Green Marketing que puede ser una de las diferentes estrategias posibles.

#### **a- Un marketing sostenible para responder al “consumir menos pero mejor”**

La disciplina del marketing empieza a abordar el tema del marketing verde, no sólo en termino de reducción de daños por el medio ambiente pero también en términos de búsqueda de la sostenibilidad. La noción de “Sustainability marketing” se desarrolla. El Marketing sustentable es “un complemento a la RSE, un concepto que integra las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales de manera voluntaria”<sup>1</sup>. Por eso, la función marketing es vista como una manera para difundir la estrategia RSE a toda la organización y a los stakeholders. Para eso las empresa colectan el feedback de sus stakeholders y basan su comunicación sobre sus iniciativas RSE.<sup>2</sup> Eso se llama también “Marketing verde” y es considerado como uno de las tendencias principales en los negocios actuales.<sup>3</sup>

Se necesitó mucho tiempo antes de establecer esta forma de marketing. En efecto, Peattie<sup>4</sup> muestra bien los tres periodos en los cuales el marketing estuvo implicado de manera distinta sobre temas como la relación entre negocios, sociedad y medioambiente. Para él, el XXI siglo es considerado como la Tercer edad, edad del

---

<sup>1</sup> FM Belz & K. Peattie (2012) « Sustainability Marketing : A Global Perspective, Second Edition.

<sup>2</sup> Maignan et al, 2005, « A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing », European Journal of Marketing, vol 39, p956-977.

<sup>3</sup> Kassaye, « Green Dilemma », MarketingIntelligence and Planning, 19, 2001

<sup>4</sup> K. Peattie, « Towards Sustainability : The Third Age of Green Marketing », The Marketing Review, 2001, 2, 129-146.

“Sustainable” Green Marketing. Eso es reto muy importante para la función marketing. Los componentes de este tipo de marketing son:

- **Un marketing para el futuro.** El marketing intenta ofrecer satisfacción a los clientes y rentabilidad para los inversores. La sostenibilidad plantea un reto importante, en efecto, se planteaba un problema : como podemos justificar que las necesidades de la generación actual es más importante que las necesidades de las generaciones por venir? No podemos, y por eso, tenemos que cambiar la estrategia y mirar hacia el futuro.
- **La equidad.** El orden social y económico actual no es visto como “justo”. En efecto, los costes y beneficios de la industrialización no se distribuyen de manera uniforme. Las poblaciones de los países industrializados disfrutan de los ingresos reales promedios siete veces mejores que las personas en los países menos industrializados. La sostenibilidad apunta a una distribución más equitativa de los costos y beneficios entre las naciones, sexos y edades.
- **Un enfoque en las necesidades.** Aunque el marketing tiene como objetivo satisfacer nuestros deseos y necesidades, la mayoría de los esfuerzos de marketing contemporáneos se refiere a cosas que queremos en lugar de cosas que necesitamos realmente. El marketing sostenible apunta a un mayor enfoque en la necesidad más que en el deseo.

Eso es un fenómeno muy reciente, pero necesitamos saber cual es verdaderamente la definición de esta noción. Muchos autores estudiaron este tema y cada uno tiene una definición diferente, ciertas precisas, otros un poco menos ...

Para Mintu y Lozada (1993) es la “aplicación de las herramientas del marketing para facilitar los intercambios que van a satisfacer los objetivos organizacionales e individuales, de manera que se mantenga la conservación, la protección y la conservación del medio ambiente”. Para Polonsky en 1994 eso “consiste en todas actividades creadas para generar y facilitar todos los intercambios que tratan de satisfacer a las necesidades humanas y sus deseos con el menor impacto sobre en entorno ecológico”. Peattie (1995) define el marketing verde como “el proceso de gestión integral responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de

los clientes y la sociedad, de una manera rentable y sostenible” mientras que Fuller (1999) define el marketing sostenible como “el proceso de planificación, la implementación y el control del desarrollo, la fijación de precios, promoción y distribución de productos de una manera que satisfaga los tres criterios siguientes : que se cumplan las necesidades del cliente, que los objetivos de la organización sean alcanzados, y que el proceso sea compatible con el ecosistema.” En 2009, Peattie dio una otra definición más precisa y más en adecuación con ella de Fuller. En efecto, para él, el marketing sostenible es visto como un componente importante de los esfuerzos empresariales hacia sustentabilidad, y se define como “la planificación, la organización, la ejecución y el control de los recursos de marketing y programas para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, teniendo en cuenta criterios sociales y ambientales y cumplir los objetivos corporales.”<sup>1</sup>. La más reciente, es la definición de Ghosh para quien “ El enfoque del marketing verde promueve la integración de los problemas medioambientales en todos los aspectos de las actividades de una empresa : de la estrategia, a la planificación, al proceso de tratar con los consumidores...”<sup>2</sup>.

El marketing sostenible incluye tanto el marketing comercial de productos o servicios verdes y un marketing social de los comportamientos medioambientales. Se ha utilizado esta noción para “describir las actividades de marketing que tratan de reducir los impactos sociales y ambientales negativos de los productos existentes y los sistemas de producción, y también, la promoción de productos y servicios menos dañosos”<sup>3</sup>. El marketing sostenible puede jugar un papel muy importante en el fomento de comportamientos más sostenibles. Este marketing se puede ver como la manera de establecer una estrategia de “Triple Bottom Line” que es cada vez más importante. En efecto, más recién, Chabowski, Mena & Gonzalez-Padron, afirman que el “Green marketing puede contribuir en a “Triple Bottom Line” estrategia, porque da cuenta de la calidad del medio ambiente, la equidad social y la prosperidad

---

<sup>1</sup> Belz y Peattie, 2009. Sustainability marketing : A global perspective.

<sup>2</sup> Moloy Ghosh, « Green marketing – a changing concept in changing time », BVIMR Management Edge, Vol 4, n1 2010, p 82-92.

<sup>3</sup> Ken Peattie, « Towards Sustainability : The third Age og Green Marketing », The Marketing Review, 2001, 2, 129-146.

económica de una manera que puede ayudar a los que hacen el marketing a gestionar los recursos, las capacidades y desarrollar una ventaja competitiva”.

### **b- El Green marketing. ¿Cómo hacer para establecer esta estrategia y cuáles son los beneficios?**

Hay muchas maneras para hacer Green Marketing. En efecto, el marketing interviene sobre cuatro variables : el producto, los precios, la publicidad y la “plaza” (los canales de distribución). Los que hacen el marketing de la empresa pueden utilizar una o más de estas variables para establecer su estrategia de Green Marketing. Por ejemplo, los Marketers pueden minimizar el impacto sobre el medio ambiente con un cambio de los fuentes de los materiales, gestionar el huella de carbono, minimizar los envases, proporcionar opciones de reciclaje para la eliminación del producto ...

Hay muchas empresas que utilizan esta técnica de marketing, pero, todas no la utilizan bien. En efecto, las empresas que utilizan marketing verde en sus lemas tienen que respetar ciertos principios<sup>1</sup>:

- Mostrar claramente los beneficios medioambientales
- Explicar las características medioambientales
- Explicar cómo los beneficios van a ser cumplidos
- Estar seguro que la diferencia con los competidores está justificada
- Estar seguro que los factores negativos están tomados en cuenta
- Utilizar solo palabras significativas e imágenes

Esos son los principios primeros que las empresas tienen que respetar si quieren hacer bien las cosas.

---

<sup>1</sup> Moloy Ghosh, « Green marketing – a changing concept in changing time », BVIMR Management Edge, Vol 4, n1 2010, p 82-92

Y hacer bien las cosas, es lo que quieren. En efecto, desarrollar este tipo de marketing puede ocasionar muchos beneficios para la empresa. Los cinco razones para las empresas de desarrollar marketing verde<sup>1</sup> son :

- **cumplir las presiones medioambientales :**

Como habíamos visto, los consumidores y todos los stakeholders ponen una gran presión sobre las empresas para que cambien sus maneras de conducir. Eso permite de responder a sus esperanzas.

- **obtener ventajas competitivas :**

Las empresas intentan seguir esta tendencia produciendo nuevos productos verdes para obtener una ventaja competitivo basarse en este factor muy distintivo, y empezaron a buscar nuevos medios para atraer los consumidores potenciales<sup>2</sup>. El imagen “verde” puede generar una imagen publica más positiva que puede en turne, mejorar las ventas, aumentar el precio de las acciones, y permite el acceso abierto a los mercados de capitales públicos.<sup>3</sup>

- **buscar nuevos mercados y oportunidades.**

- **mejorar el valor del producto :**

Se puede mejorar la percepción global de la calidad del producto y cuando se combina con los beneficios ambientales inherentes a una producción y su uso, puede proporcionar el valor añadido que el cliente favorecería<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Chen 2008b, « the driver of green innovation and green image – Green Core Competence », journal of business Ethics, 81, 531-543.

<sup>2</sup> Phau I, y Ong D, « An Investigacion of the effects of Environmental Claims in Promoting Messages for Clothing Brands », 2007

<sup>3</sup> Moloy Ghosh, « Green marketing – a changing concept in changing time », BVIMR Management Edge, Vol 4, n1 2010, p 82-92

<sup>4</sup> Moloy Ghosh, « Green marketing – a changing concept in changing time », BVIMR Management Edge, Vol 4, n1 2010, p 82-92

- **mejorar la imagen corporativa :**

El consumidor puede tener en su mente percepciones a propósito de una marca. La empresa intenta mejorar este “Green Brand Image”<sup>1</sup> que tiene un vínculo con los compromisos y preocupaciones medioambientales.

Es el caso de Nike por ejemplo que utilizó este medio para ser bien visto... En 1996-1997, muchas ONG desarrollaron una campaña sobre el tema “ustedes explotan a niños en el tercer mundo. Sus condiciones de trabajo son terribles allí”. La campaña fue desarrollada a principio en un campus y después, el “New York Times” hizo artículos sobre este tema. Nike negó diciendo “No somos nosotros, son los subcontratistas. Nosotros somos una empresa correcta”. Finalmente cedieron. El CEO cambio la estrategia de la empresa : cambiaron los subcontratistas e impusieron normas sociales mínimas.

**c- Utilización más fuerte en la publicidad.**

Las empresas pueden mostrar su sensibilidad medioambiental usando diferentes estrategias : una de estas herramientas marketing puede ser la publicidad verde, o publicidad medioambiental. Haytko y Matulich (2008)<sup>2</sup> dijeron que la publicidad verde empieza durante los años 1970 frente a la recesión (con los precios de la gasolina elevados) y la necesidad de arreglar los problemas medioambientales. Pero, el concepto de la publicidad verde fue creado por primera vez en 1980 por Europa para vender productos ecológicos o productos que ayudan a reducir los daños sobre el medio ambiente<sup>3</sup>. Marketing profesionales empezaron a integrar lemas “verdes / ecológicos” en las comunicaciones y los mensajes verdes también comenzaron a propagarse a través de diferentes plataformas de comunicación (grupos de referencias, marketing sobre internet, marketing móvil, líderes de opinión,

---

<sup>1</sup> Cretu y Brodie (2007), ‘the influence of brand image and company reputation where manufacturers market to Small Firms : a customer value perspective », industrial marketing management, p230-240

<sup>2</sup> « Green Advertising and Environmentally Responsible Consumer Behaviours : linkages examined », Journal of Management and Marketing Research, 2008.

<sup>3</sup> P Nagarajan & G.Wiselin Jiji « Green Building and Green marketing » Septiembre- Diciembre 2013

publicidad ...). La promoción y la publicidad tradicional han cambiado para promover sus productos con características ecológicas en el centro de atención y por lo tanto han llevado al desarrollo de la publicidad verde. Ahora, este tipo de publicidad es utilizado mucho. En efecto, en 2008<sup>1</sup>, un sondeo mostró que el 64% de las grandes empresas utilizaron, a menudo, en su comunicación, argumentos medioambientales.

La publicidad verde es una parte del marketing verde que ha ayudado al proceso de pensamiento y el desarrollo de paquetes que utilizan materiales de reciclaje, contenedores de recarga y menos plásticos. Ella promueve productos respetuosos del medio ambiente a través de diversos canales (internet, revistas, periódicos, radios...).

Hay diferentes objetivos para este tipo de publicidad. En efecto, mientras que la publicidad tradicional tiene tres funciones (informar, recordar y persuadir), la publicidad verde pretende crear conciencia y actitudes positivas hacia las marcas respetuosas del medio ambiente y las empresas.<sup>2</sup> Pranee (2010) se limita a establecer que el objetivo de la publicidad verde es informar a los clientes sobre los aspectos ambientales de los productos y servicios de las empresas<sup>3</sup>. Banerjee Gulas e Lyer (1995)<sup>4</sup> indican que una publicidad verde es ella que permite de mostrar de manera clara y implícita la relación entre un producto y el medio ambiente. Ella debe ser capaz de promover estilos de vida verdes y mejorar la imagen corporativa socialmente responsable. Por fin, la inclusión de una apelación verde, no relacionada con el producto en un mensaje publicitario se puede esperar a ser interpretado como un señal de valor agregado en comparación con una alternativa que no sea verde, en relación con los beneficios sociales ofrecidos. Estas asociaciones con las preocupaciones ambientales pueden entregar la satisfacción esperada mediante la

---

<sup>1</sup> Sondeo telefonico IFOP-KPMG del 8 al 12 de septiembre de 2008

<sup>2</sup> D'Souza y Taghian, « Green advertising effects on Attitude and Choice of advertising themes » Asia pacific Journal of Marketing and Logistics, 2005

<sup>3</sup> D'Souza y Taghian, « Green advertising effects on Attitude and Choice of advertising themes » Asia pacific Journal of Marketing and Logistics, 2005

<sup>4</sup> Banerjee, Gulas e Lyer, « Shades of green: a multidimensional Analysis of Environmental Advertising », journal of advertising, (1995)

promoción de un sentimiento de logro o la satisfacción de una motivación de seguridad<sup>1</sup>.

Es muy difícil de saber como hacer para obtener una buena publicidad verde. Awad<sup>2</sup> sugiere que la publicidad verde y lemas utilizados por los productores no sólo deben ser a propósito del producto final sino también de los recursos utilizados en la producción, envases, distribución y eliminación.

La publicidad verde debe ser legal y honesta y en consonancia con las normas y políticas ambientales relativas a la competencia leal (Pranee 2010). En efecto, los consumidores ya no sólo están confundidos a propósito de los lemas utilizados en las publicidades sino también desconfiados de ellos (Shrum, Mc Carty y Lowrey 1995)<sup>3</sup>, llegando a ser cada vez más sospechosos de todo lo que esta relacionado con la comunicación verde (Carlson, Grove y Kangun 1993)<sup>4</sup>.

Los criterios para definir si es una publicidad verde son<sup>5</sup>:

- “Explícita o implícitamente aborda la relación entre un producto, servicio y el ambiente biofísico
- Promueve un estilo de vida verde con o sin destacar un producto
- Presenta una imagen corporativa de la responsabilidad ambiental”.

Muchas importantes marcas como General Motor, Apple or IBM descubrieron los ventajas de utilizar el aspecto “verde” y utilizan este argumento en sus publicidades. Por ejemplo, la campaña “Un Apple más verde” de Apple, pone de relieve su compromiso de remover sustancias químicas toxicas de sus nuevos productos informáticos. Uno de los ejemplo lo más relevante es el caso de Heineken. En efecto, es una de las empresas que logra perfectamente a unir marketing y RSE.

---

<sup>1</sup> Hsuan-Hsuan Ku et al, « Communicating green marketing appeals effectively », Journal of advertising, vol 41, n4, 2012.

<sup>2</sup> Awad T.A, « Environmental Segmentation Alternatives: Buyer’s profiles and implications », Journal of Islamic Marketing, (2011)

<sup>3</sup> Shrum, Mc Carty y Lowrey, « Buyer characteristics of green consumers and their implications for advertising strategy », journal of advertising, 1995

<sup>4</sup> Carlson, Grove y Kangun, « A content analysis of environmental advertising claims: a matrix method approach », journal of advertising, 1993

<sup>5</sup> Banarjee, gulas et Lyer (1995)

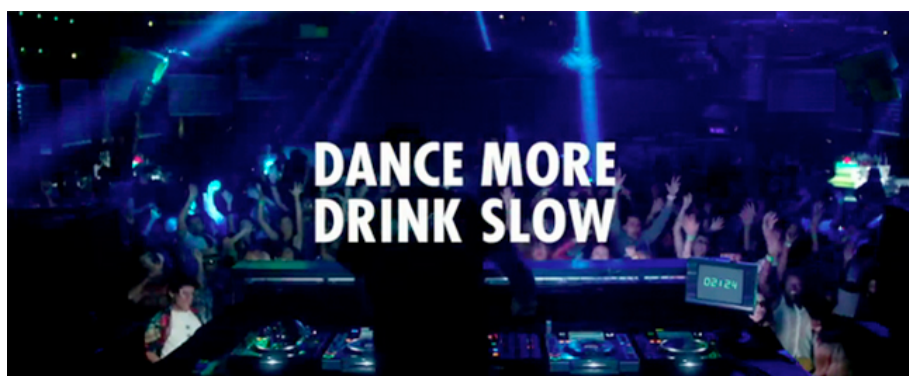
- El caso de Heineken.

Heineken a través de sus campañas sobre el consumo responsable comunica a sus consumidores el lema siguiente: « una noche de placer y de diversiones no tiene que significar tomar riesgos con la salud y la vida de otros ».

Kirsten Barnhoorn, ex-líder global de sustentabilidad de Heineken, dijo que la marca realizó una análisis de su huella de carbono y que descubrieron que la mayor cantidad de emisiones no era generada dentro de las fábricas, sino en los refrigeradores que contienen los productos. Por eso, Heineken empezó a instalar refrigeradores verdes, lo que redujo su consumo en un 40%, comparado con 2010.

Michael Dickstein, director global de desarrollo sustentable en Heineken Internacional, mencionó que el marketing entiende la sustentabilidad y la RSE cuando se habla de futuras ganancias económicas.

Para Dickstein, la clave para hacer una buena campaña de marketing con causa es en poner primero a la marca y a su identidad, lo cual logra influenciar a los consumidores. Esto lo demuestra la campaña “Dance More, Drink Slow” que usó el poder de la marca para mandar un mensaje positivo.



## **II-Consumidores resistentes frente a estos métodos y las consecuencias que pueden ocasionar.**

El establecimiento de esta estrategia de empresa, el Green Marketing, no esta sin reproches y cuestionamientos. En efecto, se desarrolla un fenómeno de escepticismo sobre todos los temas relacionados al medioambiente.

### ***1- Cuestionamiento sobre todo lo vinculado al tema del medioambiente.***

#### **a- El desarrollo sostenible**

Mientras que durante el periodo 2008-2009, el desarrollo sostenible estaba un enfoque más importante en los medias, el periodo 2010-2011 cambia las cosas. En efecto, durante este periodo, este tema conocía un retroceso apoyado por algunos escépticos y una desmovilización que crece en un periodo de crisis donde el interés personal pasa adelante del colectivo.

Además, se puede añadir la decepción política. El fracaso de los negociaciones de la Conferencia de los Partes a Copenhague en diciembre 2009 muestra la incapacidad de la humanidad a reunirse para luchar contra un desafío global. Hay también el fracaso del “Granalle medioambiental”, cuyo establecimiento, menos colectivo que lo que estaba anunciado, acentuó la perdida de credibilidad y la confianza. Eso contribuye a aumentar el miedo de la manipulación, la sospecha y el denuncia del greenwashing. Por eso, después de 2009, hay una decadencia de intereses de los

franceses a propósito al entorno y un sentimiento de impotencia frente a este desafío muy importante para las generaciones futuras<sup>1</sup>.

Eso se puede ver con datos. Una investigación muestra que el interés de los consumidores sobre el estado del planeta está bajando. En efecto, el 43% de la gente interrogada dice sentirse preocupada por el estado del planeta contra el 62% en 2006<sup>2</sup>. La gente se preocupa más de la contaminación porque es directamente en su vida personal, pero los temas globales que no les tocan personalmente, les importan menos.

## **b- Los productos verdes**

A estudio más reciente sugiere que los consumidores son ambivalentes hacia los productos ecológicos, lo que significa que al mismo tiempo tienen evaluaciones positivas y negativas a propósito de los productos verdes.<sup>3</sup> Ciertos consumidores pueden tener actitudes ambivalentes frente a los productos verdes porque tienen no sólo positivas evaluaciones sino también negativas frente a estos productos. Por un lado, a los consumidores les gusta comprar estos productos porque no dañan el medio ambiente y los consumidores disfrutan de los beneficios emocionales de los comportamientos de compras verdes (orgullosos). Por otro lado, pueden tener dudas sobre el hecho de comprar productos ecológicos porque sospechan que los productos tienen una calidad inferior y/o que cuestan más. Estas dudas también pueden reflejar las diferencias individuales como un sentido de eficacia percibida baja en cambiar el mundo y el escepticismo hacia el marketing verde en general.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Gilles Berhault et al, « Communication et développement durable – paradoxe et enthousiasme », 2012.

<sup>2</sup> « La consommation responsable résiste à la crise », Le Monde.fr, Avril 2013  
[http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/04/03/la-consommation-responsible-resiste-a-la-crise\\_3152779\\_3238.html](http://www.lemonde.fr/vous/article/2013/04/03/la-consommation-responsible-resiste-a-la-crise_3152779_3238.html)

<sup>3</sup> Chang C, 2011 « Feeling ambivalent about going green : Implications for green advertising processing. Journal of advertising. P19-31.

<sup>4</sup> C. Chang, « Feeling ambivalent about going green », Journal of Advertising, vol 40, n4, p19-31, 2011.

Hay diferentes barreras muy fuertes al comprar de este tipos de productos:

- **Percepción de un precio más alto:**

El precio es una parte muy importante para el consumidor y ciertas veces, las otras ventajas más medioambientales no son tan importantes. El estudio de Anne Sophie Binninger y Isabelle Robert<sup>1</sup>, con las respuestas de las personas interrogadas demuestra eso : “Busco a compras lo más barato posible, y no me importa la RSE de la empresas porque hay una disminuyo de mi poder adquisitivo”(Julie, 22anos), “Busco a hacer economía consumiendo menos caro y menos marcas” (Gerard 54 años), “tengo tendencia a comparar los precios” (Annabelle 26 años).

El adicional de precio es importante y ciertos no pueden soportar este aumento diariamente<sup>2</sup>. La gente no esta dispuesto a pagar más, o mucho más. En efecto, encuestas de opinión pública en Estados Unidos muestran que el 82% de los encuestados expresan una voluntad de pagar al menos el 5% más por productos verdes<sup>3</sup>.

Pero, eso no es totalmente verdadero. Mientras que antes, este argumento estaba aceptado, en los últimos 5 años, la calidad y los precios conocen un cambio positivo. En efecto, consumidores pueden encontrar ahora productos verdes de la misma calidad y al mismo precio que los productos tradicionales.<sup>4</sup> Ciertas veces el precio es más alto pero eso viene del hecho que la calidad es más alto también. Es el caso por ejemplo en empresas como Patagonia.

- **Una percepción de baja calidad:**

A menudo los productos verdes se asocian con un peor rendimiento o calidad. Los consumidores creen que los productos verdes sufren de mala calidad y por eso, ellos son más ambivalentes a comprar estos productos.

---

<sup>1</sup> Anne Sophie Binninger y Isabelle Robert, « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « Stakeholder marketing Theory ? », Management Prospective ED.I, Management & Avenir, N°5, p 14-40, 2011

<sup>2</sup> François Lecompte, 2009.

<sup>3</sup> Levin G, 1990, « Consumers Turning Green : JWT Survey », Advertising Age, 61.

<sup>4</sup> Jason D. Olivier, « Promoting sustainability by marketing products to non-adopters », Gestion 2000, mai-juin 2013.

- **Percepción de la utilidad de un producto verde:**

Diferentes consumidores pueden tener diferentes creencias con respecto a la eficacia de los productos verdes. Ellos no entienden bien si van a reducir realmente las amenazas frente al medioambiente.

- **Falta de confianza, productos no tan buenos como pensábamos :**

La falta de confianza de los consumidores frente a estos productos viene de la insuficiencia de la información sobre estos productos<sup>1</sup>.

Además, ciertas veces los nuevos productos no son tan buenos como lo parecen a primera vista. Por eso, los consumidores no tienen la misma confianza que antes. En efecto, ciertas acciones que parecen hoy responsable pueden ser peligrosas en el futuro. Estaba el caso de las empresas que fabrican los refrigeradores. Para la maquina del aire acondicionada, tenían que cambiar el CFC (clorofluorocarbonos) nocivos para el medio ambiente con el HFC (hidro-fluorocarbonos). Más tarde, revelaciones muestran que este componente es también un gas invernadero... Este ejemplo muestra que ciertas veces, no tenemos el conocimiento suficiente en el momento para ser seguro que el producto es mejor y que es la mejora solución para proteger el medio ambiente. Y cuando hechos así son revelados a la opinión pública, ella puede volver muy sospechosa frente a estos tipos de productos que se dicen “más medioambientales”.

Por fin, hay que tomar en cuenta que hay distintas personas y diferentes reacciones frente a estos productos “verdes”. En efecto, como lo muestran Oliver and Rosen (2010)<sup>2</sup>, hay 4 tipos de consumidores frente al consumo verde:

- los “No-verdes” : ellos tienen menos propensos a consumir estos tipos de productos. No se preocupan del impacto ambiental de los productos que utilizan, no buscan informaciones sobre este tema, no van a ceder a la presión del grupo y son muy sensibles al precio.

---

<sup>1</sup> Bernard, « L'étiquetage environnemental des produits en magasin », Revue française du marketing, n°1-5, 2009.

<sup>2</sup> Olivier and Rosen (2010),

- Los “Activos verdes” son la metq principal de los productos verdes pero son los que conocen lo más estos tipos de productos.
- Los “Latentes verdes” hacen cuidado al medioambiente pero piensen que sus esfuerzos no van a cambiar las cosas y el futuro. Son personas muy escépticas a propósito de las informaciones sobre los nuevos productos y la comunicación marketing. Es muy difícil de convencerlos.
- Los “Potenciales verdes”, no hacen cuidado por el medioambiente pero piensan que pueden cambiar las cosas si estaba el caso.

Tabla: Segmentación del mercado para los productos verdes<sup>1</sup>

	Alta medioambientales valores	Baja medioambientales valores
Alta autoeficacia ambiental	<b>Activos Verdes</b> : listos, dispuestos y capaz de tomar acciones ambientales porque se preocupan y piensan que son capaces de cumplir un cambio	<b>Potenciales Verdes</b> : piensan que pueden hacer una diferencia pero no piensan que es bastante importante para hacer este esfuerzo.
Baja autoeficacia ambiental	<b>Latentes Verdes</b> : tienen valores medioambientales pero no piensan que un sacrificio de su parte va a hacer la diferencia	<b>No-Verdes</b> : No piensan que pueden hacer una diferencia, y no les importa si pueden.

Eso muestra bien que hay personas que son realmente dispuestos a ser sospechas a estos tipos de productos. Ciertos no tienen ganas de cambiar sus costumbres y los argumentos a favor del medioambiente no van a cambiar las cosas. La visión de los productos verdes es diferente en el mente de cada persona.

<sup>1</sup> Jason D. Olivier, « Promoting sustainability by marketing products to non-adopters », Gestion 2000, mai-juin 2013.

### c- La comunicación de las empresas

Por fin, hay también un cuestionamiento sobre la comunicación de las empresas a través de la publicidad. Primero, hay un escepticismo debido a la falta de transparencia. En el estudio Eticity de 2011, el 48% de las personas interrogadas dice que la transparencia de las empresas sobre sus compromisos RSE les interesa mucho pero el 77% dice que las empresas no les dan bastantes informaciones sobre las condiciones de fabricaciones de sus productos. Además, hay un problema de desconfianza en lo que dicen las empresas. El Observatorio de la autenticidad<sup>1</sup> muestra que “un francés sobre 2 no cree en lo que esta dicho por las empresas en sus discursos empresariales. Según la investigación “los franceses y le consumo responsable”<sup>2</sup> y una segunda llamada “los franceses y el Green marketing, después de la crisis”<sup>3</sup>, el 8°% de las personas interrogadas no hacen confianza a los discursos medioambientales de las empresas (el 90% de los 18-24 anos) y tienen una mala imagen de las empresas cuales utilizarían demasiado el argumento medioambiental. Según el Barómetro Edelman Trust de 2011, la confianza en las comunicaciones de las empresas nunca fue tan baja y el país lo peor es Francia donde el nivel es lo más bajo en el mundo. La comunicación de las empresas sobre este tema es considerada como utilizando “lenguaje ambiguo” y con problemas de transparencia. Por eso, los franceses son cada vez más escépticos.

Para ciertos consumidores, las afirmaciones pro medioambientales nunca son creíbles<sup>4</sup>, y no pueden confiar en las afirmaciones publicitarias y pro medioambientales<sup>5</sup>. Es difícil para muchos consumidores de evaluar si un producto es tan pro-medioambiental como los anunciantes lo afirman. Lemas verdes son a menudo exagerados o engañosos, y el escepticismo hacia los lemas verdes en las comunicaciones marketing es un fenómeno mundial. El grado en que los

---

<sup>1</sup> Makheia Groupe – Occurrence, Septembre 2010

<sup>2</sup> Barometre Ethicity, marzo 2011

<sup>3</sup> Emerit Consulting, juin 2011

<sup>4</sup> Chase y Smith, 1992, «Keen on Green but Marketers Don't deliver », Advertising Age, 63.

<sup>5</sup> Schwartz y Miller, 1991, «The Earth's Best Friends », American Demographics, 13, 26-35.

consumidores se sienten escépticos hacia las lemas verdes hace que se sienten más ambivalente hacia la compra de productos verdes.<sup>1</sup>

La mayor parte del tiempo, los consumidores no tienen el conocimiento técnico o científico suficiente para entender la información que subyace los lemas medioambientales. Si una publicidad ambiental se percibe como demasiado técnica o manipuladora, puede ser un obstáculo para el consumidor quien no va a hacer esfuerzos para entender el mensaje. Lo que resulta es el fracaso de la empresa en su comunicación con su publico.<sup>2</sup>

## ***2- Un fenómeno que acentúa esta situación : el Green Washing***

### **a- Definición del Green Washing**

Hoy en día, muchas empresas en sus publicidades desean decir que están socialmente responsables sin denunciar los aspectos negativos de sus actividades. Eso es únicamente una estrategia para crear una imagen de marca positiva en la mente de los consumidores.<sup>3</sup> Es una nueva estrategia que se llama el “Green Washing”. La noción de greenwashing es una combinación entre 2 palabras : “Green” y “brainwashing”. Hay otras palabras sinónimas para describir este fenómeno, podemos hablar de “desinformación verde” o bien “eco blanqueo”.

Carlson, Grove y Kangun dieron en 1993 una definición del fenómeno de “greenwashing” (lavado verde). Para ellos, es “la publicidad en la que los reclamos verdes son engañosas, insignificantes o falsos. La confusión y el engaño pueden tener graves consecuencias para las empresas”. El diccionario de Oxford da una

---

<sup>1</sup> C. Chang, « Feeling ambivalent about going green », Journal of Advertising, vol 40, n4, p19-31, 2011.

<sup>2</sup> Carlson, Grove y Kangun, « A content analysis of environmental advertising claims: a matrix method approach », journal of advertising, 1993

<sup>3</sup> Lyon et Maxwell, 2001, « Greenwash : Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit », Journal of Economics & Management Strategy, vol 20, p3-41.

definición más clara: “el greenwashing es la desinformación difundida por una organización con el fin de presentar una imagen pública ambientalmente responsable”.

Crear un producto o envase responsable es un proceso complejo que requiere pensar en los materiales, ciclo de vida, consumidor y muchas otras variables. Por eso, en el mercado encontramos pocas opciones que sean verdaderamente verdes, pero muchas empresas intentan confundirnos usando Green Washing.

Acá, se puede ver diferentes empresas y sobre todo los sectores principales que utilizan este método:

- **industria automóvil** :

¿Quién nunca vio una publicidad con un 4\*4 en una naturaleza muy linda o con animales salvajes en un medio ambiente con ninguna degradación medioambiental?

Esta estrategia permite a estas empresas disculpar al consumidor de su externalidad negativa frente a los otros individuos cuando compra un coche de este tipo. Permite un comportamiento de polizón es decir que el individuo no va a ser alimentado a participar al esfuerzo común para preservar el medio ambiente. Los ejemplos concretos son Jeep Grand Cherokee que utilizó el lema: “el hombre siempre ha soñado de domesticar la naturaleza”. En este ejemplo es realmente una manipulación marketing invitando a los consumidores a sobre-estimar las consecuencias de su comportamiento de compras. El grupo Mitsubishi utilizó este tipo de estrategia mostrando en una de sus publicidades un 4\*4 (Outlander), en el cual está escrito “respeto”. El lema publicitario es “concebido y desarrollado en el país de los acuerdos de Kioto”... Son dos ejemplos que muestran bien la manera de utilizar técnicas de Green Washing...

- **Los productos petroléos :**

Total desempeña un papel utilizando el desarrollo sostenible para cambiar la imagen negativa que tenía la gente sobre su propio grupo causado por las mareas negras y los diferentes accidentes industriales.

- **Los supermercados :**

Carrefour utilizó un lema moralizador para utilizar el tema del decrecimiento: “Paramos de consumir más para consumir menos”. Hay una disparidad entre su discurso y lo real, los actos. En efecto, en este mismo periodo, Carrefour indica que “tiene su mejor crecimiento después de 2005!”.

- **Refrigerador para cervezas eCool:**

Este sistema de refrigeración para bebidas promete ser una opción más sostenible, ya que usa la frescura de la tierra para enfriarse las latas. El problema es que para lograrlo antes hay que hacer un hoyo en la tierra, usando herramientas especiales. Por lo tanto no sirve para irse de campamento u otras situaciones similares y en un hogar que ya tenga refrigerador, tener un aparato más no ayuda a eliminar emisiones de carbono.



- **Bioplásticos :**

Los bioplásticos, hechos con una base de plantas en lugar de petróleo, son una buena idea en el papel, pero distan mucho de ser tan espectaculares como el marketing quiere hacernos creer. El problema es que nombres como “Plant Bottle” hacen creer que se trata de un material orgánico que puede ser parte de la composta, pero no lo

es. Lo que si es, es reciclable.



Para intentar de controlar este fenómeno negativo, el Greenwashing índice fue creado en 2007 por la conferencia “Un clima que cambia” en Bali. Su objetivo primero, es erradicar malos reclamos de marketing ambiental (mostrando que están falsos) y, luego, recompensar a las empresas que reducen de manera cuantificable su emisión de carbono.

### **b- Como evaluar si es Green Washing**

A menudo, se puede ver el greenwashing en las publicidades de las grandes empresas. Diferentes autores intentan mostrar cuales son los índices que permiten de ver si una empresa esta haciendo Green Washing o no. Como siempre, hay índices más visibles que otros:

#### **- el color verde**

Diferentes investigaciones mostraron la influencia del color sobre las percepciones de los consumidores.<sup>1</sup> En nuestra sociedad, el verde se asocia con ecología, hablamos hoy del partido político “verde”, producto “verde”... Esta color es un símbolo utilizado. Por eso, su utilización en la publicidad puede alimentar las percepciones ecologistas artificiales en la mente de los consumidores.

---

<sup>1</sup> Drugeon-Lichté, 1998, « L’impact de la couleur d’une annonce publicitaire sur les emotions ressenties face à l’annonce, les attitudes et les croyances envers la marque » These de Doctorat en Science de Gestion, Université Paris Dauphine.

- **la palabra “sostenible”**

Es una palabra muy asociada al medio ambiente después de la creación de la noción de “desarrollo sostenible”. Eso puede traer ambigüedad en el discurso de una publicidad y podría ayudar a blanquear las percepciones que tienen los consumidores de los anunciadores y sus marcas.

- **la presencia de un etiqueta de calidad**

Es una tendencia actual de atribuirse etiquetas de calidad ecológicas para hacer ilusión que la calidad ecológica del producto es garantizada por un organismo. Pero, eso puede influir mucho más porque muchas veces los consumidores no conocen bien esas etiquetas y creen que son siempre símbolos de calidad.

- **Juegan con las palabras para hacer creer al aspecto ecológico**

Volvo utilizaba por ejemplo como lema “La naturaleza es tan linda” mientras que es el coche la menos económica. GDF Suez afirma que “nuestro nombre simboliza nuestra voluntad de entablarnos en el desarrollo sostenible”..

- **Utilizan imagen asociada al medioambiente para parecer ecológico.**

Eso es la utilización de la naturaleza en las publicidades de los coches muy contaminantes por ejemplo. Eso permite de evitar que el futura cliente tiene complejos a comprar sus productos.

- **Hecho o lema borroso y llegar a creer a un beneficio medioambiental**

- **Amplifica la calidad o rendimiento ecológico del producto :**

Es el caso por ejemplo la empresa ChicoBag, productos de bolsas reutilizables que afirmó que utilizar una bolsa en plástico únicamente una vez no estaba bien. Fue probado que la empresa utilizó muchos falsos lemas en la publicidad y que amplificaba la calidad de sus bolsas.

- **Publicidad esconde hechos importante con dudas y confusión.**

Todos estos puntos tienen que ser analizados con atención para ver si las empresas utilizan una técnica de Green Washing o bien si es que las son verdaderamente.

**c- Otras derivas**

El Green Washing tiene un impacto muy importante sobre el consumidor y sus creencias. Pero no es la única deriva del marketing. En efecto, cada empresa intenta probar que respeta el proceso de RSE y ciertas veces eso se transforma en perversión.

- **El Pink Washing**

El Pink Washing es “El apoyo de las organizaciones benéficas relacionadas con el cáncer de mamá para promocionarse y sus productos/servicios”. En efecto, en octubre, cientos de miles de productos se pintan de rosa para apoyar a la lucha contra el cáncer de mamá. Pero para ciertos defensores, este fenómeno es únicamente una operación de comunicación pero no es una verdadera causa importante para la empresa.

Como hacen las empresas para imponer una estrategia de PinkWashing?

- **Utilizar el mes de octubre para fabricar productos de color rosa.**

Ciertas veces puede ser incomprensible para los consumidores. En efecto, todos no hacen cuidado a estos tipos de “eventos” y ellos pueden pensar que es como una producción parecida a otros productos presentes en el mercado y por eso, crear una confusión en su mente. Es el caso de Victorino, una marca de cuchillos. Ellos salen una gama de cuchillos rosas en octubre. El problema es que nunca hablan de esta causa, nunca hablan del cáncer de mamá (explicaciones, proposición de una ayuda a la causa...). Utilizan únicamente el argumento marketing diciendo que esta gama “da un toque femenino” a la colección.

- **Utilizar el lazo sobre sus medios de comunicación sin vínculo real con la causa.**



Por ejemplo, durante el mes de octubre, la aerolínea Volaris incluyó en sus materiales de promoción un lazo rosa (pero no realizaron donaciones durante este periodo!!!). Eso es pinkwashing porque no dan más informaciones sobre estas iniciativas y solamente siguen una tendencia sin realmente tener un impacto en la lucha contra la enfermedad.

El ejemplo lo más significativo de Pink Washing se puede ver con la empresa de Energía Baker Hughes. Esta empresa, en alianza con la OSC Susan G. Komen dor the Cure, fabricó mil taladros rosas que sirven para hacer facturación hidráulica. Para la empresa estos taladros “sirven como un recordatorio de la importancia de apoyar la investigación, el tratamiento, la autoexploración y la educación para ayudar a encontrar una cura para esta enfermedad”. Además de estos productos, la empresa hizo una donación de 100 mil dólares a la organización.

Acá se puede ver la utilización de una estrategia de Pink Washing para dos razones:

- Los donaciones : 100 mil dólares es una cantidad tan pequeñas mientras que es una de las empresas de servicios petroleros más grandes del mundo.
- Lo peor es la realidad de estos productos. La practica de fracking es muy peligrosa para el medio ambiente y se fue demostrado que esta técnica esta relacionada con el cáncer de mamá y leucemia.

Mamá Cáncer Acción lanzó un comunicado diciendo que para ello estaba “un ejemplo más atroz de pinkwashing que jamás ha visto”.

La consecuencia de esta manipulación : Komen perdió seguidores y varios de sus líderes renunciaron, incluyendo a la CEO.

- **Blue washing**

El Blue Washing es también una variante del Green Washing pero con una temática humanitaria. Son compañías que promocionan su compromiso con las causas humanitarias, como la erradicación de la pobreza, la ayuda humanitaria, los derechos humanos y el desarrollo sostenible.

- **Red products o « productos rojos »**

Son marcas licenciadas a empresas asociadas. Los beneficios de hacer eso es ganar dinero para el fondo mundial de la lucha contra el Sida, la tuberculosis y el paludismo. Hay empresas como Apple, Am Express, Nike que hacen eso.

Pero el problema es que mucho tiempo, hay únicamente un pequeño porcentaje de estos beneficios cuales están revertidos al fondo mundial.

El consumidor puede ser perdido porque es la marca que sigue compra pero ahora vuelve un producto rojo ...

Todas estas formas de ventas que utilizan argumentos sociales o medioambientales para vender y sacar beneficios son mal vistas cuando son detectadas. En efecto eso impacta de manera negativa a las empresas utilizando esta técnica ya que los periódicos se hacen un placer de denunciarlas. Esas técnicas acentúan el escepticismo de los consumidores o bien de los clientes potenciales que van a cuestionarse sobre el real fin de las empresas.

### ***3- Consecuencias sobre el consumidor, la empresa y las otras empresas que son verdaderamente verdes.***

#### **a- Sobre los consumidores**

Este fenómeno de Green Washing impacta mucho al consumidor. En efecto, ya que haya un cuestionamiento sobre todo las cosas que tienen un vínculo con el medioambiente, estos fenómenos refuerzan los cuestionamientos. Hay diferentes impactos sobre los consumidores, más o menos importantes:

- Cuestionamiento general de la causa y de la marca

Según el Observatorio del marketing ecológico<sup>1</sup>, son 2/3 de los franceses que están preocupados por el tema del medio ambiente y una gran mayoría piensa que no hay bastante cosas hechas para cuidarle. En efecto para ellos, las operaciones para salvar el planeta son únicamente palabras. Eso está apoyado por el fenómeno de Green Washing. Además de los aspectos legales y éticos, las comunicaciones engañosas pueden dañar la marca y la organización, y, al mismo tiempo, hacer que los consumidores empiezan a cuestionarse sobre la honestidad corporativa sobre todo si la empresa le satura con estos tipos de reclamaciones<sup>2</sup>. Eso va completamente en perjuicio para la marca. En el artículo “Los franceses y el greenwashing”, son unos 52% a pensar que hay demasiadas publicidades “verdes” y el 83% piensa que estas publicidades deberían ser más controladas.<sup>3</sup>

- El consumidor puede ser confundido o perdido

Este sentimiento de confusión es más para los consumidores que no son expertos. En efecto, los otros tipos de consumidores saben diferenciar una empresa verdaderamente verde y una empresa que utiliza el Green Washing. Ellos tienen conocimientos para diferenciar.

---

<sup>1</sup> Ipsos, junio - noviembre 2010, Comment être visible et crédible sur la question écologique ?

<sup>2</sup> Furlow 2010

<sup>3</sup> Ipsos, junio - noviembre 2010, Comment être visible et crédible sur la question

El consumidor o cliente puede tener dificultades para entender lo que es la información real y principal de lo que está dicho en la comunicación de la empresa. Hay una incompreensión general del consumidor que puede volver perdido y muy confuso sobre lo que es verdaderamente ecológico pero también sobre el comportamiento que tiene que tener. Eso baja la credibilidad de las empresas para los consumidores.

- Escepticismo

El escepticismo es la tendencia a no creer el contenido de una alegación.<sup>1</sup> Si el mensaje es falso, los consumidores van a ser muy decepcionados. Se puede que van a cambiar de marca, y, si están líderes de opinión, van a influir de manera muy negativa sobre los otros consumidores<sup>2</sup>. Eso va a aumentar el escepticismo de los consumidores. Como Ellen, Webb y Mohr han demostrado<sup>3</sup>, los consumidores saben que las empresas tienen que hacer negocios, generar ingresos y que esperan que las acciones de orientación social serán encajar con los resultados finales. Pero lo que los consumidores están menos dispuestos a tolerar es el sentido de que la razón de la acción social es el beneficio o, además, que la causa social está siendo explotada con fines de lucro únicamente.

- Un fenómeno de resistencia

Con una crisis económica que está creciendo, las publicidades utilizando desarrollo sostenible para promover productos o actividades contaminantes empiezan a provocar reacciones de resistencia de los consumidores cada vez más numerosas. La resistencia puede ser de dos formas : individual o colectiva.

El primer peligroso quizás sea el desarrollo de una resistencia individual del consumidor quien puede ser sorprendido o desconcertado y decidir de parar de consumir los productos de estas marcas. Eso puede ser una lastima porque en

---

<sup>1</sup> Obermiller et Spangenberg, 1998, p160

<sup>2</sup> Shrum, Mc Carty and Lowrey « Buyer characteristics of green consumers and their implications for advertising strategy » , journal of advertising, 1995.

<sup>3</sup> Ellen, Webb y Mohr, 2006, « Building Corporate associations : consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs, Journal of the Academy of Marketing Science, 147-157.

muchos casos, todos los productos de una misma marca no están afectados por la estrategia de greenwashing de la empresa. La resistencia individual es muy peligrosa porque es silenciosa y puede subir con el fenómeno de boca en boca.

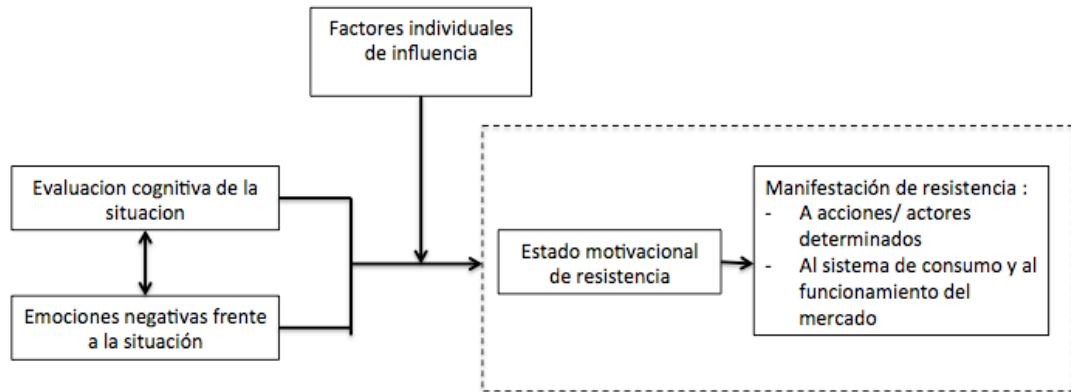
Pero la resistencia puede ser colectiva también. Una forma de activismo puede ser establecido para luchar contra esta comunicación. Además, internet y las herramientas del Web 2.0 permite una resistencia colectiva más fuerte. Por ejemplo, el sitio Greenpeace ofrece a los consumidores la posibilidad de votar para los “peores publicidades automóviles”, crear su propio publicidad y enviarle a los constructores gracias a una interfaz fácil de utilización. Los consumidores pueden ser actores reales de la comunicación en el mismo nivel que la empresa y son cada vez más presentes en el espacio virtual para lanzar contra-ofensivas, utilizando sin vergüenza los medios de comunicaciones de las empresas. Va a ser muy difícil de canalizar este fenómeno y por eso, puede ser muy perjudicial para las empresas.

Los consumidores pueden decidir de resistir de manera más o menos fuerte. Cuando se grupean, hay diferentes acciones posibles: asociación de consumidores, grupos anti-consumismo, comunidad anti-publicidades ... Pero hay también dos acciones más fuertes que pueden ocasionar más impactos sobre las empresas:

- Los boicots : presentados por Friedman en 1985, los boicots pueden ser perjudiciales para las empresas.
- Los reagrupamiento comunitarios, presentados por Muniz y Schau en 2005.

Estos dos fenómenos tienen un impacto sobre las empresas porque los consumidores deciden de no consumir o de consumir de una manera diferente sin gastar dinero en esta empresa. Sus rendimientos van a bajar y puede ser perjudicial para la empresa.

Figura : Cadre análisis de la resistencia del consumidor<sup>1</sup>



Hay un fenómeno de resistencia si hay 3 condiciones :

- una fuerza se ejerce sobre una persona,
- que esta persona siente esta fuerza y
- que busca a cancelar el efecto<sup>2</sup>.

La resistencia nace de una percepción (no resistamos a lo que no percibimos) y de un conflicto (no resistamos si no adherimos). Las empresas tienen que establecer estrategias de legitimación para convencer a los consumidores del mercado meta. En efecto, su resistencia es una respuesta posible a tres elementos : las practicas, el discurso o/y las lógicas comerciales que apoyan sus acciones. En consecuencia, un individuo puede elegir de reducir su modo de consumo, parar de compras ciertos productos o comprar en otros circuitos sin expresar una insatisfacción frente a un productor o un distribuidor en particular.<sup>3</sup> Eso puede ser fatal para la empresa, y es muy difícil de verlo al inicio.

<sup>1</sup> Dominique Roux, « La résistance du consommateur cadre d'analyse », 2007.

<sup>2</sup> Dominique Roux, « La résistance du consommateur cadre d'analyse », 2007

<sup>3</sup> Dominique Roux, « La résistance du consommateur cadre d'analyse », 2007

## b- Sobre las empresas.

Hay dos tipos de empresas que pueden ser afectadas por el greenwashing : las que utilizan esta técnica y las que no la utilizan .

### - Sobre las empresas que utilizan una estrategia de greenwashing

Eso va sobre todo **impactar la reputación** de la empresa. Según diferentes estudios, la reputación de una organización viene del conjunto de todas las imágenes que son construidas con el tiempo acogida en los diferentes públicos<sup>1</sup>. La reputación de una organización tiene un vínculo con la manera en la cual el organización es vista por todos los stakeholders y su capacidad a crear valor, en comparación a sus competidores. Para ciertos autores, la RSE es un factor de la buena reputación de una empresa. El establecimiento de una estrategia de RSE, la normalización de la RSE en la empresa, la multiplicación de las donaciones filantrópicas o el dialogo con las partes interesadas son vistos como elementos de la reputación<sup>2</sup>. Fombrun (1998) afirmó que la construcción de la reputación de una empresa se hace a partir de seis criterios : el rendimiento financiero, la calidad de los productos, la manera de actuar con los empleados, la implicación en la comunidad y los rendimientos medioambientales y organizacionales. Fukukawa et al<sup>3</sup> insistieron diciendo que la identidad de una empresa ('lo que es') tiene que ser congruente con la comunicación ('lo que decimos, somos').

En este situación, la reputación puede ser manchada porque el consumidor se da cuenta que la empresa le engaña.

---

<sup>1</sup> Fombrun, 1996, « Reputation: Realizing value from the corporate image », Harvard Business School Press, Boston

<sup>2</sup> Anne Sophie Binninger et Isabelle Robert, « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory », Management Prospective ED I, Management & avenir, 2011 n45, p 14-40.

<sup>3</sup> Fukukawa K, Balmer J.M.T, Gray E.R (2007), « Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate responsibility », Journal of business Ethics, 1-5.

La sospecha a propósito de la publicidad de una empresa u otras formas de comunicaciones marketing va a **disminuir la eficacia en el mercado**.<sup>1</sup> En efecto, con el fenómeno de resistencia y el impacto sobre la reputación, los consumidores pueden parar de consumir los productos de esta empresa.

- Sobre las otras empresas (competidores) pero que no usan esta técnica

Estos tipos de empresas van a subir el fenómeno de externalidad negativa. En efecto, la profusión de lemas en materia de RSE, que sean fundadas o no, crea dificultades para los consumidores que tratan de distinguir entre las empresas verdaderamente virtuosos y las empresas que se aprovechan de las tendencias oportunistas de desarrollo sostenible o, dicho de otro modo, van a ser perdidos entre la reputación y la retórica.<sup>2</sup>

Si los consumidores piensan que los productos verdes son « falsos productos », eso va a impactar los productos que son realmente eco responsables y disminuir la significación de la responsabilidad social y de ecología que los consumidores podían tener de los productos verdes.<sup>3</sup>

Ciertas veces es posible que el consumidor, decepcionado por una empresa, duda de todas las empresas del mismo sector. Como D. Roux muestra en 2008, este fenómeno pasó con un sector particular : el del tele compras. En efecto, la intensidad de las empresas a utilizar tele compras trajo una categorización negativa no sólo de estas empresas sino también de todas las empresas que utilizaban estas técnicas y proceso.

---

<sup>1</sup> Mohr, Eroglu and Ellen, « The development and testing of a measure of scepticism towards environmental claims in marketers' communications », journal of consumer affairs, 1998.

<sup>2</sup> Beatrice Parguel, Florence Benoit-Moreau , Fabrice Larceneux, « How sustainability Rating Might Deter « Greenwashing : a closer look at Ethical Corporate Communication, Springer Science, 2011.

<sup>3</sup> Zimmer et al, 1994. « Green issues: Dimensions of environmental concern. » Journal of Business Research, vol 71.

### **c- Un fenómeno que no está tan presente como lo que pensamos**

Un estudio de la agencia del medioambiente y del control de la energía (ADEME) y de l'ARPP muestra en 2009 que hay, cada vez más, una mención al desarrollo sostenible en los mensajes publicitarios pero que el no-respeto de las reglas deontológicas sobre este tema no esta creciendo. Las derivas no están tan común si miramos el número de mensajes difundidos.

Además, hoy en día, conocemos un cambio en la utilización del argumento “verde”. En efecto, según el “Balance publicidad y medioambiental”<sup>1</sup>, la tasa de visuales pertinentes aludiendo más o menos la natura entre el total de los visuales analizados pasa del 12% en 2009 a un 6% en 2010.

Por fin, después de las presiones de las accionistas y también del gobierno y de las instancias internacionales (Grenelle del medioambiente en 2000è), nuevas reglamentaciones fueron establecidas para disminuir y limitar este greenwashing.

---

<sup>1</sup> ARPP-DEME, diciembre 2010

### **III- ¿Qué estrategia tienen que establecer las empresas para impedir su resistencia?**

#### ***1- Estudio de caso: 2 empresas que logran este objetivo***

##### **a- Natura**

Natura es una empresa brasileña que fuera fundada por Seabra como una pequeña tienda y laboratorio en Sao Paulo, Brasil en 1969. Natura vende productos cosméticos y de cuidado personal de primera calidad y con altos márgenes a los segmentos de clientes de clase media y alta de Brasil. En 1974, adoptó un modelo de venta directo, lo que permite una expansión de la marca. En 1979, se integró a la compañía Guilherme Leal. En los años 1980, utilizaron la “década perdida” en Brasil para crecer porque los participantes internacionales dejaron el país bajando los costes de producción. En los años 1990, decidieron de dedicarse a un nuevo negocio internacional y abrió una operación en Argentina. En 2000, la marca lanzó la línea Ekos, una línea de productos que fue un hito, hecha de materias primas provenientes de la biodiversidad brasileña reunidas a través de métodos sustentables. En 2005, es la mayor compañía nacional de cosméticos de Brasil. Una compañía importante en el uso sustentable de la biodiversidad de Brasil y era conocida como uno de los mejores empleadores de este país.

La visión de Natura es que “el mundo fragmentado necesitaba descubrir una nueva forma de pensar, basada en una visión holística de la vida y en una idea de tratar de compartir de manera adecuada”. Para la empresa y “el uso manipulador de la publicidad en la industria de los cosméticos es “como un crimen cultural”.

La misión de Natura es de explorar y compartir su visión. La cultura organizacional

de Natura es caracterizada por su apertura, su transparencia y su respeto de los participantes. Al vivir realmente según estos valores y a través de estricta implementación de estos conceptos, Natura se convirtió en la compañía socialmente responsable más admirada de Brasil y en 2004, era dueña de la tercera marca más valiosa de Brasil.

### **Los puntos que hace el suceso de Natura :**

- Una técnica de venta que permite de ser más cerca de los consumidores

Natura es una empresa de venta directa. Gracias a eso y a la red de ventas que conocen bien los clientes, la empresa sabe cual es sus esperanzas. Eso permite a la marca de innovar en función de las esperanzas de sus consumidores. Todos los detalles incluso el diseño del envase de sus productos tratan de reflejar el atractivo y el impacto positivo de sus valores, cosa que interesa mucho los consumidores de esta marca y los clientes potenciales.

La red de venta es compuesta de vendedores autónomos sin contrato de exclusividad con Natura, ciertas veces venden los productos de la competencia, pero eso es visto como una ventaja. Además, son principalmente dueñas de casa que son similares a los que consumen los productos. Cada vez tienen el catalogo “Revista Natura” que presenta los productos en venta y las ofertas promocionales.

Por fin, hay también ventas sobre internet que funcionan bien. En efecto, el 30% de los pedidos totales son hechos sobre internet, y son el 80% más barato. Eso permite de seguir los consumidores.

- La creación de un nuevo concepto y el establecimiento en la mente del consumidor

Su filosofía marketing es que cada producto debería representar un concepto que captara las emociones, los sentimientos y aspiraciones de los clientes. En lugar de moldear un producto a las demandas del mercado, Natura vendía sus convicciones a los clientes. Eso creía con publicidad masiva, una tendencia creciente de conceptos y demanda de belleza en la región. Según Leal: “por el lado del consumidor, los

productos de Natura se basan en el concepto de “bienestar, estar bien” que se refiere a la relación armoniosa, placentera entre uno y su propio cuerpo, combinado con el concepto relaciones gratificantes y empáticas con otros y con la naturaleza”. Eso permite de fortalecer las relaciones a lo largo de la cadena de valor y ha sido un factor clave de diferenciación para sus productos.

Eso esta apoyado por la idea que “había un lugar para Natura en el mundo” y que sus valores y convicciones eran universales y compartidas entre diferentes regiones y culturas.

- Una empresa que hace lo que dice. Eso se puede ver a través de muchos ejemplos:

- Edificio con las oficinas :

Es una elegante instalación, en un era verde afuera de Sao Paulo. Era uno de los más grandes y avanzados de su tipo de Latinoamérica. Hay más plazas que lo que necesitaban porque la empresa esta orientado hacia el futuro (capacidad de almacenaje, acondicionamiento...).

- Relación con sus proveedores :

Natura compra su materia primera a diversos proveedores, vínculos de más de 20 años para ciertos que son por la mayoría nacional. Tienen una relación de confianza y son muy relacionados. Es más fácil cuando una empresa tiene estos tipos de relaciones con sus proveedores para las negociaciones por ejemplo.

- Manera de producir :

Cuando se realiza un pedido, el sistema de manejo de inventario indica el estado del inventario al representante de ventas. El depósito vertical utiliza entonces un sistema automatizado que recupera las materias primas y los productos terminados y envía órdenes de manufactura a las instalaciones de producción. “Modelo de negocios de ventas directa es el núcleo del DNA de Natura”. Eso permite de no gastar más que lo que necesitan.

- Un CEO en acuerdo con sus valores :

Leal esta visto como un hombre reto con un toque visionario que esta constantemente desafiando y expandiendo la estructura de Natura. Su voluntad : un éxito sustentable. A través de sus prácticas de negocios, la calidad de sus productos y las relaciones que establece, Leal trata de hacer de Natura una marca finalmente reconocida en todo el mundo e identifica con una comunidad de personas que están comprometidas con la creación de un mundo mejor.

- Transparencia :

La utilización de la transparencia es uno de los principios más importante para Natura. Como lo explica Leal: “nuestra fortalezas y debilidades, al igual que nuestra experticia y capacidades son transparentes”. Muchas reuniones y reuniones formales e informales. Buscando el consenso todo el tiempo. Para lanzar un producto no lo hacen hasta estar completamente seguros de que esta en sintonía con la misión de la compañía. Hablan mucho con todas las partes interesadas de la empresa.

- Cerca de sus valores en su desarrollo al internacional

Natura conoce un crecimiento importante al internacional en países como Bolivia, Perú, Argentina. Empieza su expansión con empleados que conocía bastante bien las negocios y la venta directa pero que no tenían la misma cultura de empresa y los mismos valores. Natura cambia muy rápidamente esta variable. Su visión es de “adaptar a otros países un “modelo brasileño” muy exitoso sin perder nuestra raíces y cultura”. Ellos, no quieren hacer cosas que puede causar prejuicios. Por ejemplo se planteaba el tema de saber si debían expenderse a Rusia. Rápidamente, la empresa se dio cuenta que “los rusos no estaban muy preocupados por la sustentabilidad ambiental, sabían poco de Brasil y no sabían nada acerca de Natura...”. En efecto, para Natura y sus jefes, “los análisis de datos son importantes pero el toque emocional es fundamental para tomar una decisión...”

- En su innovación:

Una continua reinvención y reformulación de su portfolio de productos parece crucial para la estrategia de mercado de Natura. Entre 2001 y 2005, la empresa lanzó o mejoró un promedio de 153 productos al año. Natura concentro sus esfuerzos particulares de investigación en productos para el cuidado de la piel y en el uso sustentable de ingredientes procedentes de la biodiversidad de Brasil. “Brasil tiene una cantidad desproporcionada de la biodiversidad mundial, y presenta oportunidades de negocios en varios sectores como cosméticos. No obstante, no podemos llegar y tomar lo mejor de los recursos naturales del mundo y del conocimiento tradicional y ponerlo en un lindo envase”. Esta manera de investigar y de desarrollar nuevos productos es totalmente en acuerdo con los valores de la marca.

## **b- Patagonia**

Impulsado por el deseo de confeccionar equipos de alpinismo más fuertes y de mejor calidad para sus amigos, Chouinard armó una empresa para fabricar clavos para escalar en 1957 y equipamiento después. En 1970, “Chouinard equipment” se había convertido en el mayor proveedor de equipos para escalar de Estados Unidos. Pero Chouinard decía ya “ Ninguno de nosotros considerábamos al negocio como un fin en sí mismo. Solo se trataba de un medio para pagar las cuentas y poder irnos a escalar”. La empresa se extendió al internacional durante los años 1980 y siguió creciendo. Patagonia era una compañía privada lo que permitía su adhesión a la sustentabilidad ambiental, sosteniendo que su agenda ecológica era a expensas de su crecimiento. Durante los años 2000, la empresa sufrió de cambios de CEO importantes después del retiro de Chouinard. Pero éste último quedó muy relacionado con la empresa y siguió teniendo un papel muy importante en las decisiones. Después, la empresa siguió creciendo.

Ahora, Patagonia es reconocida mundialmente como la empresa líder en responsabilidad medioambiental. La misión de la empresa consiste en fabricar artículos de excelente calidad que son multifuncionales y reparables, brindar garantía

total, informar con transparencia de sus prácticas ambientales y ofrecer información para cuidar y limpiar sus productos.

Desde el principio, Chouinard se había atormentado con la preocupación de que su propia compañía fuera responsable de generar el exceso de consumo y había pedido a sus clientes a reducir su nivel de consumo. Para Chouinard, Patagonia representaba un experimento que desafiaba “la sabiduría popular y presentaba un estilo nuevo de negocio responsable”. Quería hacer “las cosas bien”.

Su visión era de “Fabricar el mejor producto sin causar daños innecesarios y utilizar el negocio para generar e implementar soluciones para la crisis ecológica”.

Patagonia, sus actos prueban que sus valores son verdaderas valores:

- **Donaciones financieras y otras**

Patagonia dona el 1% de sus ingresos a causas relacionadas con la protección del medio ambiente, realiza donaciones en efectivo a grupos ambientalistas e invierte miles de dólares para reducir el impacto ecológico de su proceso de producción.

Pero Patagonia, no hace únicamente donaciones financieras. En efecto, la empresa dona varios servicios y alrededor de US\$ 200.000 anuales en productos propios a los grupos ambientalistas.

- **Un CEO y empleados en acuerdo con los valores**

Cada persona que trabaja en esta empresa comparte sus valores. En efecto, mientras el creador Leal está en total acuerdo con los valores de la empresa. Es él quien se preocupa de la manera de mejorar su empresa en términos de desarrollo sostenible. Además, es el quien va experimentar los equipos de escalada, de surf... Se siente muy cercano a esta marca. El comportamiento ecológico de Patagonia surgió de la experiencia propia de Chouinard al observar el daño producido a las rocas durante sus ascensos...

Además, los empleados lo son también. En efecto, para Patagonia, es esencial que el personal comparta los valores de la compañía, por eso, selecciona a los empleados en función de las características de vida “vaga”, las inquietudes ecológicas y el espíritu

emprendedores.

Por fin, todas las instalaciones están hechas para permanecer en este ambiente. Se esfuerza por reducir el impacto ambiental de sus procesos, busca el ahorro de energía en sus edificios y desarrolla prácticas de reciclaje en sus oficinas.

Todos los edificios cuentan con instalaciones ecológicamente eficientes : paneles de energía solar, iluminación de ahorro de energía y sistema de calefacción y refrigeración naturales. La empresa ofrece muchos beneficios ecológicos para los empleados tales como días sabáticos (hasta dos meses) para que los empleados trabajen en organizaciones ambientales. Patagonia se encuentra en muchas listas de “las mejores empresas para trabajar”.

- **El desarrollo de nuevos productos o el cambio de ciertos toman en cuentas sus valores**

Patagonia tiene tres criterios importantes en el desarrollo de nuevos productos : la calidad, el impacto medioambiental y el nivel de innovación. Sin eso, la empresa no se puede permitir de salir un nuevo producto. Eso permite también garantizar el nivel de calidad de la empresa y de sus productos pero también apoyar un posicionamiento de precio que es entre un 20% y un 50% más altos:

- La calidad: el objetivo de Patagonia es diseñar artículos simples, funcionales y multifuncionales. La simplicidad es el concepto básico de diseño de Patagonia. Como lo dice Leal : “nuestro desafío consiste en ofrecer únicamente productos viables y excelentes, que sean lo más multifuncionales posibles, para que el cliente pueda consumir menos, pero mejor.
- El impacto ambiental: un de los objetivos de la empresa es también de reducir el impacto ambiental de sus productos en todos los pasos de su proceso de producción. Por ejemplo, gracias a sus preocupaciones medioambientales y a la salud pública, Patagonia tuvo que erradicar el uso de sustancias químicas desodorantes en sus productos en 1998. Un otro ejemplo, Patagonia decidió de poner algodón orgánico en sus productos (un quinto de su negocio), el costo aumentó y la empresa tuvo

que subir los precios. Sufrió de una pérdida de ganancias pero se mantuvo firme en su decisión de utilizar algodón orgánico con respeto a sus valores.

- Innovación : Patagonia es el líder en innovación tecnológica en su industria. Diseñadores trabajaban con espíritu emprendedor, bajo de la premisa de no que existían las ideas ridículas.

- **La relación con los proveedores**

La compañía les obligue a sus proveedores a cumplir sus propias normas de calidad y responsabilidad social y ambiental. “Patagonia no se limita a su propia compañía”. Ella establece el “Programa Uno Por Ciento” para el Planeta y colabora con los distribuidores y proveedores en un proyecto ecológico.

Tercearía el 85% de su fabricación con plantas ubicadas fuera de Norteamérica. Este fenómeno estima que los costos laborales en Norteamérica eran entre cuatro y diez veces más altos que en el resto del mundo. La compañía estima que sus costos de tela de indumentaria deportiva superaban los de sus competidores en un 10% o un 15%. Pero eso no les importa porque prefieren tener este tipo de relación con sus proveedores.

- **Sus tiendas**

Patagonia tiene diferentes canales de ventas, minoristas como cadenas nacionales. Cuenta 26 tiendas minoristas en EEUU y 52 en todo el mundo. Para Patagonia, sus tiendas minoristas no eran sólo locales para transacciones comerciales sino una representación física de la marca. En consecuencia, la compañía implementaba iniciativas ecológicas a través de sus tiendas, tales como la entrega de premios a organizaciones ambientalistas locales y la proyección de películas. Hay la voluntad que los clientes establecen un vinculo con la tienda que fuera más allá de lo estrictamente comercial.

- **Sus comunicaciones**

Hay diferentes medios de comunicación para Patagonia, y cada uno son pruebas del respeto de sus valores.

- Los catálogos : son muy diferentes de los de los competidores. En efecto, sólo se

dedica un 60% de su espacio a la venta de productos, el resto se utiliza para pregonar un estilo de vida. Sus paginas contienen artículos, alegatos en defensa de causas ambientalistas y fotografías de paisajes hermosos y escenas de deportes extremos mientras que los competidores dedican un 90%, un 95% a la venta de sus artículos.

- la publicidad : el 1% de las ventas únicamente esta utilizado para invertir en publicidad, lo que es mucho menos que los competidores. Se oponía a utilizar la postura ambiental de la compañía como herramienta comercial para alentar a sus clientes a incrementar su consumo. Beneficia más de la publicidad gratuita de la prensa y otras empresas.

- Un sitio internet, un guía interactivo, monitorea el impacto ambiental de 150 productos, desde su diseño hasta su entrega a fin de mostrar los aspectos buenos y malos de las operaciones de Patagonia.

- **Busca todo el tiempo una manera para ir más lejos en el proceso de cuidado del medioambiente.**

Patagonia ofrecía desde no mucho tiempo una Garantía Total para reparar, reembolsar y reemplazar todo producto que no satisficiera a los clientes. Son los únicos que proponen eso ya que los competidores ellos, no reparan los productos.

Además, en la primavera 2010, Patagonia planea de lanzar una iniciativa ecológica única, llamada “Iniciativa de Ciclo de Vida de los Productos” que es un compromiso para que la vida útil de los productos dure más tiempo y, es también para reducir los desechos para relleno de tierras. La iniciativa consistía en un contrato mutuo entre la compañía y sus clientes para “reducir, reparar, reusar y reciclar” las prendas que consumían. Se solicita a los clientes que repararan sus productos la mayor cantidad de veces posibles para prolongar su vida útil y que, cuando ya no los querían, facilitaran su reutilización regalándolos, cambiándolos por otros o vendiéndolos. Ellos planean de armar un mercado de intercambio online, asociándose con eBay por ejemplo, para realizar eventos de trueque minorista y donar los productos que aun pudieran usarse a activistas ecológicos y entidades benéficas. Luego, los clientes pueden devolver a Patagonia sus cosas para su reciclaje eficiente. Por eso, la empresa prometía pagar el envío postal de todas las prendas a reparar o reciclar.

## ***2-Las estrategias que funcionan***

### **a- Establecer un verdadero cambio y probar que tiene un valor añadido frente a la competencia (calidad, precio).**

Connelly, Ketchan y Slater (2011)<sup>1</sup> piensan que las empresas que quieren hacer una diferencia en su oferta y sacar un beneficio frente a la competencia gracias a una inversión en los productos verdes, tienen que invertir en certificaciones, tecnológicas respetuosas del medio ambiente, envases ecológicos, portavoces creíbles y etiquetas de productos claras para que no se asocien con greenwashers. En efecto, una empresa no sólo debe hacer donaciones para una causa o algo así, sino construir toda una estrategia sobre el desarrollo sostenible y la RSE a establecer. Si no es el caso, los consumidores no van a creer en la veracidad de sus actos. “Cuando una empresa decide de tener un comportamiento responsable y adoptar una visión de desarrollo sostenible, se debe de modificar en su profundidad su cultura de empresa”<sup>2</sup>.

Ciertas empresas añaden el cálculo de los costos para demostrar a los consumidores potenciales que son mejores y ayudarles a elegir. Es el ejemplo de Philips Corporación<sup>3</sup>. En efecto, ellos ayudan a los consumidores para comparar diferentes modelos de bombillas y comparar el costo total de los incandescente, fluorescentes y bombillas de luz LED. A principio, el precio de compra inicial es más caro para la LED y disuade a la mayoría de los consumidores, pero, el calculo muestra que los costes de uso y la cantidad de las bombillas LED se ahorrarían más que las otras bombillas.

---

<sup>1</sup> Connelly, Ketchen and Slater (2011), « Toward a 'theoretical toolbox ' for sustainability research in marketing », journal of the academy of marketing Science, p86-100.

<sup>2</sup> Idea de Laille, 2009, escrito por Benoit Cordelier et Pauline Breduillieard, « Publicité verte et greenwashing », 2013.

<sup>3</sup> Jason D. Olivier, « Promoting sustainability by marketing products to non-adopters », Gestion 2000, mai-juin 2013.

## **b- Establecer estrategias que generen interés en el consumidor.**

Actualmente, el fenómeno de “consumación colaborativa” se desarrolla para resistir al consumo “de masas”. La consumación « colaborativa » (Felson y Spaeth, 1978), hace parte de estas tendencias que renuevan la lógica de consumo a través de fenómenos de mutualización, intercambio, trueque o reparto. Ella se inscribe de manera más amplia en la economía del compartido como lo demuestra la proliferación de términos como “cohousing, coworking, crowdfundind...”. Ella hace parte de las nuevas prácticas de consumo impulsado por el desarrollo de las redes electrónicas y sociales y que son hoy, considerado como revolucionarias y que tienen muchos beneficios : respeto del medioambiente, funcionalidad, ahorro económico, simplicidad, creación de vínculos sociales... Estas nuevas maneras de hacer vienen de la diversificación de la oferta pero también de las preocupaciones medioambientales y económicas. Es una forma de resistencia reflexionada que simboliza una voluntad de emancipación del sistema mercante. Eso refleja también una forma de oposición a la cultura de consumo dominante o resistencia al consumo simplemente (Dobscha 1998). Eso permite de actualizar las nociones de compartir, prestamos, arrendamientos y permite una reflexión sobre el uso de los productos de la economía de funcionalidad<sup>1</sup>. Para Bostman y Roger (2011), “estos sistemas ofrecen ventajas medioambientales significantes mediante el aumento de la eficiencia en el uso, la reducción de residuos, fomentando el desarrollo de mejores productos y trapear el excedente creado por la sobreproducción y sobre consumo”.

Las empresas pueden utilizar eso para sus negocios también. En efecto, es el caso de ciertas empresas que entendieron que eso podría ser una ventaja competitiva más fuerte. Eso permite de dar al cliente lo que quiere pero que permite también a la empresa de vender sus productos. En apenas un año, el creador de la noción de “Consumo Colaborativo” ha rastreado en España más de 150 ‘startups’ asociadas con eso que también suele llamarse “economía compartida”.

---

<sup>1</sup> Isabelle Robert, Anne Sophie Binniger y Nacima Ourahmoune, « La consommation collaborative, le versant encore plus équivoque de l'économie de la fonctionnalité », Développement durable et territoires, vol5, n1, février 2014

Además, otras empresas, en el sector del automóvil por ejemplo, integran este proceso en su estrategia y los constructores se lanzan en estos tipos de actividades. Es el caso de sitios para alquiler coches por ejemplo, como Peugeot o Citroën. (Lanzamiento de la plataforma “MU by Peugeot” o “Multicity” de Citroën). Los utilizadores expresan sus deseos de experimentar diferentes modelos de coches para liberarse de las restricciones con vínculo a la propiedad pero también para acceder a una libertad más grande y flexibilidad de estilo de vida. Y los constructores utilizan eso para crear nuevas oportunidades de negocios.

Eso muestra bien el deseo del humano de volver de nuevo un actor en el proceso de consumo y también, que la desconfianza de humano está creciendo frente a los modelos impuestos por las marcas y los distribuidores. Eso se integra en lógicas de consumo durable. Los productos de ocasión en corte circuito son condicionados por la oportunidad financiera que representan y por la voluntad de beneficiar de un mejor poder adquisitivo. La idea de implicar los clientes de manera proactiva y entera, y también los stakeholders que van a influir directamente en la creación de valor para la empresa y para la sociedad, queda fundamental.

También, las empresas deben ayudar a construir relaciones duraderas con los clientes revisando las relaciones a través del prisma de la cooperación, co-producción y co-evaluación (Valcanu-Paun et Boutillier, 2012). En esta misma lógica, sería facilitar una “lealtad sostenible” sin que el cliente es cautivo, desarrollando una confianza mutua y un compromiso voluntario en largo plazo.

### **c- Una comunicación diferente que depende de los consumidores, y una mejor transparencia.**

Las empresas tienen que hacer un esfuerzo de comunicación y de sensibilización hacia los consumidores para hacer del criterio ecológico un verdadero factor de diferenciación en las estrategias de ofertas. Eso incita a un esfuerzo de comunicación adaptado a la necesidad de “construir de nuevo” los contornos de un “eco-producto” juntando las visiones del consumidor y expertos para facilitar la creación de políticas marketing de las empresas para inscribirse en una estrategia de diferenciación

apoyando sobre el criterio ecológico<sup>1</sup>.

Mientras que todas estas informaciones van a ser verdaderamente tomado en cuenta cuando actores exteriores validaran las informaciones o datos complementarios y que apoyaran los argumentos desarrollados por la empresa<sup>2</sup>, la empresa tiene que hacer esfuerzos para clarificar su mensaje. Hay una necesidad de pruebas para los consumidores actuales que no tienen una gran confianza en las empresas y en su marketing. Las empresas también tienen que evitar el envío de mensajes contradictorios acerca de su compromiso con la sustentabilidad. Además, Benoit Moreau y Parguel (2010) demostraron que el impacto positivo de la RSE en la comunicación sobre la valor de la marca percibida depende de la congruencia percibida entre la compañía y la causa que esta apoyada : más congruente es el compromiso, más eficiente es la comunicación.

La comunicación al servicio del desarrollo sostenible debe volverse un vector que ayuda a la gente de crear un contacto. Ella tiene que aprender también a aceptar el silencio, aceptar que es posible de no comunicar sobre todo, todo el tiempo. Es un nuevo cuestionamiento sobre su responsabilidad y sobre su eficacia. Jean Luc Letouzé (presidente de comunicación y empresas) dice: “comunicar de manera responsable no quiere decir simplemente idear todo sus acciones de manera ecológica sino también reflexionar sobre la responsabilidad del mensaje que queremos vehicular. La comunicación tiene un papel estratégica para la empresa: no debe colorear los mensajes en RSE o se preocupar del balance carbono de sus propios acciones”.

Los medios de comunicación que pueden utilizar las empresas son:

- los argumentos colectivistas como por ejemplo utilizar la importancia del eco-comportamiento en la sociedad en su conjunto,

---

<sup>1</sup> Siham DEKHILI, Didier TAGBATA, Mohamed Akli ACHABOU « Le concept d'eco produit : quelles perceptions pour le consommateur ? », septembre-octobre 2013

<sup>2</sup> Anne Sophie Binninger et Isabelle Robert, « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory », Management Prospective ED I, Management & avenir, 2011 n45, p 14-40.

- los mensajes tradicionalmente orientados como por ejemplo utilizar la necesidad para las próximas generaciones de tener un lugar en el que vivir y prosperar,
- los puntos de vista político-relacionados : utilizar las reclamaciones de la población por ejemplo como los votos para el medio ambiente,
- argumentos deontológicos. Por ejemplo, pueden utilizar argumentos para mostrar que es su deber moral de respetar el medio ambiente...

Retti et al, muestran que existen dos estrategias de marketing para incorporar comportamientos relacionados con la sostenibilidad<sup>1</sup>:

- la posición verde y normal. Esta posición es de decir que la adopción de actividades verdes es el comportamiento “normal”, que cada persona o empresa tienen que seguir. Es transformar eso en normas.
- la posición de no verde y no normal. Acá es mostrar a la gente que no ser verde no es un comportamiento normal, esta utilizado para hacer cambiar los consumidores ya que son racionales van a pensar que si no es “normal” deben cambiar sus costumbres y sus consumos.

Las organizaciones también deben evaluar sistemáticamente el comportamiento pro-ambiental de sus clientes actuales y potenciales con el fin de ajustar sus programas de marketing en consecuencia. Si una empresa puede identificar los razones o fuentes de resistencia entre los consumidores que no consumen “Green productos”, ella puede hacer esfuerzos de comunicación y crear productos/ servicios para impedir la resistencia o pararla<sup>2</sup>. También es importante de medir la satisfacción del cliente (tanto en el producto y el nivel de vida) a intervalos regulares, a fin de mantener y ampliar la base de clientes de la firma.

Las empresas tienen que tomar en cuenta que los consumidores son diferentes y que ellos no buscan las mismas cosas. Por eso, tienen que comunicar de manera diferente

---

<sup>1</sup> Ruth Retti, Kevin Burchell, Debra Riley, « Normalising green behaviours : a new approach to sustainability marketing », journal of Marketing Management, vol28, March 2012

<sup>2</sup> Jason D. Olivier, « Promoting sustainability by marketing products to non-adopters », Gestion 2000, mai-juin 2013.

según el tipo de consumidor. Hay dos tipos de personas (los resistentes al marketing y los que no son resistentes<sup>1</sup>) y tenemos que tomar eso en cuenta para saber como hacer al nivel de la comunicación para no creer escepticismo :

- las acciones sobre los resistentes :

Ellos piensan que hay una intrusión de la publicidad, que están demasiados expuestos a eso y les gusta sentirse libres. Sus compras son más “impulsivas” durante las rebajas o si hay un evento en particular. Por eso, lo mejor es privilegiar la comunicación afuera de los medias como por ejemplo actividades promocionales o comunicación de los eventos. Sobre todo, no debemos usar una comunicación intensiva, pero una comunicación menos agresiva, como por ejemplo una comunicación interpersonal, que tiene como ventaja de poder ser adaptada a cada consumidor.

- Las acciones sobre los que no son tan resistentes:

Lo mejor acá es utilizar publicidades emocionales. Estos consumidores son muy sensibles a las marcas, una comunicación que les valorizar es un beneficio. Otra posibilidad es crear una fidelidad a la marca creando un fórum de consumidores o una discusión con la empresa. La falta de credibilidad de las publicidades puede ser cancelada utilizando un experto del producto quien será una garantía y mejorara la credibilidad de la publicidad. Un objetivo es dirigirse hacia los líderes de opinión para que ellos sean un otro medio de comunicación. Los consumidores están más convencidos por una fuente de información no comercial.

#### **d- Ser coherente entre sus acciones y sus valores**

Eso es una de las condiciones más importantes que las empresas tienen que respetar. En efecto, muchas empresas en sus lemas o sus comunicaciones dicen que se preocupan de los problemas medio ambientales y sociales, pero sus acciones no demuestran lo mismo (caso de las empresas automóbiles por ejemplo). Sus acciones

---

<sup>1</sup> Patrice Cottet et al« Les consommateur résistants à la publicité, leurs principales actions et motivations», décision marketing n°68, octobre-décembre 2012.

tienen que ser lógicas y no calculadas para que los consumidores o clientes potenciales les dan confianza. Eso funciona muy bien en las dos empresas que estudiamos : Patagonia y Natura. En efecto, ellas demuestran bien la coherencia de sus acciones.

Para eso, muchos criterios vuelven en cuenta:

- Sus oficinas traducen los valores medio ambientales que soporten
- Sus relaciones con los proveedores muestran que quieren de ellos que respeten también los valores de la empresa
- Su manera de producir y de innovar. En efecto la investigación hacia nuevos productos mejores para el medio ambiente por ejemplo, con mejora calidad y para un consumo más responsable del consumo menos pero mejor”
- La posición de CEO y su manera de manejar la empresa, si tiene verdaderos interés en las preocupaciones medioambientales y sociales
- La manera de vender sus productos (utilización de catálogos que no sólo promueven los productos sino también el medio ambiente (cf Patagonia), tiendas que respetan sus valores (ambiente muy especial, muy basado sobre los temas medio ambientales), su manera de comunicar (no todo el tiempo destacar sus aspectos medio ambientales porque puede parecer sospechoso), utilización de su sitio internet no sólo para presentar la empresa sino también para presentar temas del medio ambiente ...
- El hecho de mostrar que la empresa quiere ir más lejos en el proceso de cuidado del medio ambiente: donaciones, creación de nuevos conceptos para responder a los cuestionamientos actuales (Patagonia y su creación del sistema para reciclar sus productos)...

Todo la estrategia tiene que ser coherente, no tienen que olvidar uno de los puntos sino los consumidores va a cuestionarse sobre la lógica y los deseos de las empresas. Pueden dudar de ellos y cambiar su visión sobre esta empresa.

### ***3- Límites / debilidades de mi análisis (FODA)***

Ahora, la responsabilidad de los profesionales de la comunicación es de ayudar a las empresas a salir de la visión clásica de la comunicación (que es simplemente la transmisión de mensajes a una meta) para ir como lo dice Thierry Libaert<sup>1</sup> hacia una comunicación de moderación, con valores de desarrollo sostenible, más humilde, más integral, participativo y transparente. Pero, añade también que “las empresas que comunican sobre su compromiso frente al desarrollo sostenible no tienen resultados positivos sobre su reputación global pero también las empresas que benefician de una buena imagen verde no son ellas quienes comunican sobre su actividad ni tampoco ellas quienes actúan efectivamente a favor a la protección del medioambiente”.

Hay también límites sobre el uso del consumo colaborativo. El efecto, mientras que eso funciona para ciertas empresas, Bourg y Buclet afirman que a los individuos les gusta demasiado la propiedad, tienen una necesidad de diferenciación por el objeto y ningún respeto otorgado a los bienes que el consumidor no tiene. Esas cosas demuestran que este modelo no va a crecer tanto rápido en la mente del público como podemos pensarlo.

Por fin, y como lo dice Bruno Lechevin, presidente de la agencia del medioambiente del control de energía (Ademe), “Existe una diferencia entre lo declarativo y lo real”. En efecto, mientras que la población se dice receptiva a este tipo de nuevo marketing, muchas veces eso no se ve bien en sus comportamiento de compras. Hoy en día, el marketing se caracteriza por un nivel creciente de preocupaciones por el medio ambiente. Tal sensibilidad a las cuestiones ambientales conduce a un aumento de la disponibilidad de “verde”, productos respetuosos del medioambiental, pero el comportamiento de compras de los consumidores no es necesariamente más verde que antes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Communication et environnement : le pacte impossible, PUF, 2010

<sup>2</sup> Pickett-Baker and Ozaki, « Pro Environmental Product : Marketing influence on Consumer Purchase Decision », Journal of Consumer Marketing, 25, 2008.

## Conclusión :

Durante estos últimos años, la situación de los negocios ha cambiado. En efecto, con los acontecimientos de la actualidad (signos preocupantes en el planeta, condiciones laborales en ciertos países y en ciertas empresas...), los rotundos y constantes cuestionamiento sobre las empresas y sus papeles, el cambio se torna inevitable. Además, los consumidores y los stakeholders en general empiezan a modificar sus maneras de ver el consumo y voluntariamente tienden a realizar compras con mayor responsabilidad. Sin embargo los accionistas, los otros stakeholders, centran sus esfuerzos y preocupaciones en la toma de decisión respecto de inversiones, de políticas nacionales, regionales o internaciones y la implementación de nuevas reglas y normas (Iso 26000, Grenelle del medioambiente...).

Los competidores también presionan a las empresas porque detectan una posible oportunidad en este sector e intentan ser los primeros. La demanda colectiva de ética por parte de todos sus actores exige mayores y mejores repuestas en este campo y las empresas deben establecer el medio para enfrentarse a éstas. Esta situación provoca entonces la creación de un nuevo concepto: la Responsabilidad Social de las Empresas que afecta a las compañías ya que tienen que considerar tanto las preocupaciones sociales como las medioambientales. Para cumplir con este nuevo proceso, las empresas tienen que cambiar poco a poco estableciendo una estrategia que respete el “Triple Bottom Line” (People, Planet, Profit). Esta estrategia no sólo es para cumplir estas demandas sino también para generar muchos y nuevos beneficios: mejorar su reputación, mejorar el desempeño financiero, aumentar las ventas y la lealtad de los consumidores, hacer que las operaciones sean más eficientes, incrementar la habilidad para atraer y retener empleados de calidad... Es el caso del grupo Arcor que estableció muchas medidas para lograr seguir este principio.

Las empresas cuentan con numerosas posibles estrategias en este sector. Una de ellas es utilizar el Green Marketing o Marketing Verde cuyos componentes son: el futuro, la equidad y un enfoque en las necesidades. El objetivo de este marketing es el de

“promover la integración de los problemas medioambientales en todos los aspectos de la actualidad de una empresa: de la estrategia a la planificación, el proceso de tratar con los proveedores...” (Ghosh). El marketing tiene cuatro herramientas: el producto, el precio, la distribución y la publicidad siendo esta última la más utilizada. A lo largo de este estudio se señaló lo mucho que las compañías la emplean para mostrar de manera clara e implícita la relación entre un producto y el medio ambiente, Heineken es uno de los ejemplos.

A pesar de todo, los consumidores se resisten cada vez más a este tipo de procesos. En efecto, el desarrollo sostenible, los productos verdes (con precios que parecen demasiado altos, y que son de menor calidad), y la comunicación de las empresas sobre este tema y sus acciones, son cuestionados. Además, fenómenos como Green Washing vienen a apoyar esta resistencia, muchas empresas en diferentes sectores como los del automotrices o petroleras intentan usar publicidades verdes mientras que sus actividades son las más perjudiciales para el medio ambiente. Las empresas intentan “limpiar” sus errores o simplemente dar una buena imagen. Otras derivas como el pink washing, el blue washing o bien los productos red apoyan también esta resistencia. Como consecuencia el consumidor se cuestiona cada vez más acerca de la causa y la marca, puede sentirse perdido, escéptico y puede empezar un fenómeno de resistencia más o menos fuerte, colectivo o individual. Todo esto tiene un impacto sobre las empresas responsables de este fenómeno pero también sobre las otras del mismo sector que sufrirán externalidades negativas porque padecerán el cuestionamiento general de los consumidores.

Con el objeto de poner freno a este sentimiento de los consumidores, las empresas tienen que actuar de una manera precisa. De hecho, cuando estudiamos el caso de Patagonia y de Natura, vimos que una empresa tiene que ser muy fiel a sus valores no sólo en sus comunicaciones sino también en sus acciones. Para que los consumidores crean en una empresa, ella tiene que establecer un verdadero cambio en su funcionalidad y probar que tiene un verdadero valor añadido frente a la competencia. La empresa tiene que establecer estrategias nuevas “sostenibles” que

sean interesantes para el consumidor (la consumación colaborativa por ejemplo). La empresa tiene que cambiar su comunicación y ser muy transparente. En fin, la empresa tiene que ser coherente en todas sus acciones (oficinas, empleados, CEO, relación con los proveedores, manera de producir y de innovar, manera de vender : catálogos, internet, tiendas)...

Sin embargo este estudio plantea ciertas limitaciones. Primero, las empresas que poseen una buena comunicación no son el cien por ciento del tiempo empresas que mejoran su imagen, ciertas veces son las otras. Además, el uso del consumo colaborativo por ejemplo, puede ser cuestionado ya que a los individuos se resisten mucho a ceder la propiedad sobre lo que consumen.

Finalmente, tenemos que diferenciar entre lo declarativo y lo real. Mientras muchos consumidores se dicen receptivos a este tipo de marketing, muchas veces no se ve en sus comportamientos. Esto plantea un nuevo problema que es el comportamiento del consumidor y su manera de actuar en sus actividades de compras. En efecto, todas estas limitaciones no vienen de la empresa sino del consumidor. Este estudio es más una análisis empresarial para evaluar como las empresas deben actuar para frenar y apaciguar el fenómeno de resistencia, pero era necesario complementar con el pertinente análisis del consumidor.

## Referencias Bibliográficas

- AWAD T.A., (2011), « Environmental Segmentation Alternatives: Buyer's profiles and implications », Journal of Islamic Marketing.
- BANERJEE, GULAS E. LYER (1995), « Shades of green: a multidimensional Analysis of Environmental Advertising », journal of advertising.
- BERHAULT Gilles et AL, (2012), « Communication et développement durable – paradoxe et enthousiasme ».
- BERNARD Y., (2009), « L'étiquetage environnemental des produits en magasin », Revue française du marketing, n°1-5.
- BINNINGER A.S y ROBERT I, (2011) « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « Stakeholder marketing Theory ? », Management Prospective ED.I, Management & Avenir, N°5, p 14-40.
- CACERES D, NELSON, (2013), « De la sostenibilidad al Valor Compartido : Gerencia Estratégica de los Grupos de Interes ».
- CARLSON, GROVE y KANGUN, (1993), « A content analysis of environmental advertising claims: a matrix method approach », journal of advertising.
- CHANG C., (2011), « Feeling ambivalent about going green », Journal of Advertising, vol 40, n4, p19-31.
- CHASE y SMITH, (1992), « Keen on Green but Marketers Don't deliver », Advertising Age, 63.

- CHEN Y.S (2008), « The driver of green innovation and green image – Green Core Competence », journal of business Ethics, 81, 531-543.
- CONNELLY, KETCHEN and SLATER (2011), « Toward a 'theoretical toolbox ' for sustainability research in marketing », journal of the academy of marketing Science, p86-100.
- CORDANO M, (1993), « Making the natural connection: justifying investment in environmental innovation », Proceedings of the International Association for Business and Society, p530-537.
- COTTET P. et AL (2012), « Les consommateurs résistants à la publicité, leurs principales actions et motivations », décision marketing n°68.
- CRETU y BRODIE (2007), « The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to Small Firms : a customer value perspective », Industrial Marketing Management, p230-240.
- D'SOUGA C. y TAGHIAN M., (2005), « Green advertising effects on Attitude and Choice of advertising themes », Asia pacific Journal of Marketing and Logistics.
- DEKHILI S., TAGBATA D., AKLI ACHABOU M, (2013), « Le concept d'eco produit : quelles perceptions pour le consommateur ? ».
- DRUGEON-LICHTE, (1998), « L'impact de la couleur d'une annonce publicitaire sur les émotions ressenties face à l'annonce, les attitudes et les croyances envers la marque », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Paris Dauphine.
- ELLEN P.S, WEBB D. y MOHR L., (2006), « Building Corporate associations: consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs, Journal of the Academy of Marketing Science, 147-157.

- FISK G, (1973), « Criteria for a theory of responsible consumption », Journal of Marketing.
- FM BELZ & K. PEATTIE (2012), « Sustainability Marketing: A Global Perspective », Second Edition.
- FOMBRUN C., (1996), « Reputation: Realizing value from the corporate image », Harvard Business School Press, Boston.
- FREDERICK WILLIAM C. (1994), « From CSR1 to CSR2, The Maturing of Business and Society Thought », Business & Society.
- FUKUKAWA K., BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2007), « Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate responsibility », Journal of business Ethics, 1-5.
- GHOSH Moly, (2010), « Green marketing – a changing concept in changing time », BVIMR Management Edge, Vol 4, n1, p 82-92.
- HSUAN-HSUAN Ku et AL, (2012), « Communicating green marketing appeals effectively », Journal of advertising, vol 41, n4.
- IDEA de LAVILLE, (2009), escrito por Benoit Cordelier et Pauline Breduillieard (2013), « Publicité verte et greenwashing ».
- Iso 26000 Responsabilidad social. « Iso 26000 visión general del proyecto ». [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- JASON D. Olivier, (2013), « Promoting sustainability by marketing products to non-adopters », Gestion 2000.

- KANTER D. et WORTZEL L., (1985), « Cynicism and Alienation as Marketing Considerations : Some New Ways to Approach the Female Consumer », The journal of Consumer Marketing, 2,1,5.
- KASSAYE W.W. (2001), « Green Dilemma », Marketing Intelligence and Planning, 19.
- KING A. AND LENNOX J., (2000), « Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's responsible Care Program », Academy of Management Journal, vol43, 4, pp 698-716.
- KINNEAR T.C, TAYLOR J.R y AHMED S.A, (1974), « Ecologically concerned consumers : Who are they ? », Journal of Marketing.
- KLEIN et al, (2002), « 3 exploring motivations for participation in a consumer boycott, advances », consumer research.
- KLIKSBERG B., (2006), « Ética empresarial : Moda o demanda imparabile ? »
- KLIKSBERG B., (2009), « Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis ».
- LEHU J.M, (2011), « Haine du marketing ».
- LEONIDAS C., CONSTANTINOS N. y KVASOVA O., (2010), « Antecedents and outcomes of consumer environmentally friendly attitudes and behaviour ».
- LEVIN G., (1990), « Consumers Turning Green : JWT Survey », Advertising Age, 61.
- LYON T.P , MAXWELL J, (2001), « Greenwash : Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit », Journal of Economics & Management Strategy, vol 20, p3-41.

- MAIGNAN et AL, (2005), « A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing », *European Journal of Marketing*, vol 39, p956-977.
- MAULCON F. y FRANCOIS S. (2009), « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir* 3, p 23-35.
- MENON y MENON (1997), « Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as marketing strategy. », *Journal of marketing*.
- MOHR, EROGLU and ELLEN, (1998), « The development and testing of a measure of scepticism towards environmental claims in marketers' communications », *Journal of consumer affairs*.
- NAGARAJAN P. & WISELIN JIJ G. (2013), « Green Building and Green marketing ».
- OBERMILLER C. et SPANGENBERG E., (1998), Development of a Scale to Measure Consumer Scepticism Toward Advertising. *Journal of Consumer Psychology* 2, p159-186
- PARGUEL B., BENOIT-MOREAU F., LARCENEUX F., (2011), « How sustainability Rating Might Deter « Greenwashing: a closer look at Ethical Corporate Communication, Springer Science.
- PEATTIE K., (2001), « Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing », *The Marketing Review*, 2, 129-146.
- PHAU I., y ONG D., (2007), « An Investigation of the effects of Environmental Claims in Promoting Messages for Clothing Brands ».

- PICKETT-BAKER and OZAKI, (2008), « Pro Environmental Product: Marketing influence on Consumer Purchase Decision », Journal of Consumer Marketing, 25.
- POLONSKI & AL (2002), « A Stakeholder Perspective for Analysing Marketing Relationships ».
- PUJARI & AL, (2003), « Green and competitive: influences on environmental new product development performance », journal of Business research, vol 56, 8, p657-671.
- RIVERA CAMINO J., MOLERO V., (2011), Why firms adopt Green marketing? Modelling Stakeholders' influence in Spanish firms??".
- RETTI R., BURCHELL K., RILEY D., (2012), « Normalising green behaviours: a new approach to sustainability marketing », journal of Marketing Management, vol28
- ROBERT I., BINNINGER A.S y OURAHMOUNE N., (2014), « La consommation collaborative, le versant encore plus équivoque de l'économie de la fonctionnalité », Développement durable et territoires, vol5, n1.
- ROUX D., (2007), « La résistance du consommateur cadre d'analyse ».
- SB BANERJEE (2002), « Corporate environmentalism: The construct and its measurement », Journal of Business Research.
- SCHLEGELMICH, BOHLEN y DIAMANTOPOULOS, (1996), « the link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness », European Journal of Marketing

- SCHWARTZ J. y MILLER T., (1991), « The Earth's Best Friends », *American Demographics*, 13, 26-35.
  
- SHRUM L.J, Mc CARTY JA. y LOWREY TM., (1995), « Buyer characteristics of green consumers and their implications for advertising strategy », *journal of advertising*.
  
- SIRIEIX D., (2009), « les différents régimes de pratiques durables des consommateurs : Intégration dans un style de vie, compensation ou engagement ponctuel ».
  
- WWF, (2011), l'Alliance pour la planète, l'Observatoire indépendant de la publicité, en partenariat avec l'Ifop.
  
- YU SHAN CHEN, (2010), « The Drivers of Green Brand Equity : Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green trust », *journal of Business Ethics*.
  
- ZIMMER et AL, (1994), « Green issues: Dimensions of environmental concern. » *Journal of Business Research*, vol 71.

## Annexes :

### *Anexo 1 : Las exceptivas de cada grupo de partes interesadas en las empresas.*

	Económico	Medio ambiental	Social
Cliente	Garantía, calidad, precio justo	Consumo de recursos, respeto por el medio ambiente y la información	Ética, comercio justo, respeto del derecho social
Empleados y sindicatos	Equidad social y remuneración	Respeto por el medio ambiente local	Motivación, consulta interna, capacitación, desarrollo, empleabilidad
Proveedores	Relación de cooperación a largo plazo	Formalización de las especificaciones técnicas	Formalización de las exigencias éticas y deontológicas
Financiadores	Perennidad económica, necesidad de capital circulante	Control de los riesgos medioambientales y de los impactos financieros	Anticipación de los requisitos de reclasificación para reducir los costos

Distribuidores	Control de las cargas, competencia	Reducción de residuos de envases y de los transportes. Toma en cuenta los aspectos medioambientales	Desarrollo de productos éticos
Accionistas	Resultados financieros	Ética, control de los riesgos. Anticipación y transparencia	Control de los riesgos asociados a la imagen de la empresa, anticipación y gestión de crisis
Autoridades publicas	Contribución a la riqueza nacional y local	Respeto de la reglamentación	Respeto de la reglamentación en materia de Derecho Laboral
Comunidades locales y territoriales	Perennidad de la empresa	Información y transparencia, reducción de los perjuicios	Toma en cuenta de las expectativas locales, de la vida local (empleos...)
Competidores	Benchmarking	Respeto de las normas de protección	Respeto del derecho de la competencia, ética, ausencia de dumping social

ORSE/AFNOR « Développement et entreprises », 2005

***Anexo 2: resumido de las investigaciones marketing sobre la resistencia del consumidor.***

- Definición y cadre de análisis

Autores	Principales contribuciones
Penaloza y Price (1993)	Proposición de un cadre de análisis de la resistencia según 4 dimensiones comportamentales : individual/colectiva, reformista/radical, productos/signos, posición interna o externa. Principio de interacción entre los consumidores y el mercado y discusión de la posición exterioridad de los individuos
Hermann (1993)	Análisis de 2 tácticas de resistencia según la tipología voice/exit d'Hirschman (1970) : los boicotees y los movimientos y organizaciones de consumidores.
Gabriel y Lang (1995)	Proposición de una aproche de la resistencia según 2 dimensiones : rebeliones y activismo
Fournier (1998)	Proposición de un continuum de acciones resistentes, evitamento à la acción adversa.
Manden (2001)	Proposición de un cadre de análisis post-estructuralista del marketing y de sus técnicas como estructura de poder.

- Resistencia cibl  : contra los signos, discursos, dispositivos y comportamiento de las empresas.

Kozintes et handelman (1998)	Dimensión auto-expresiva y moral de la implicación de boicotadores en sus acciones.
------------------------------	---

Handelman (1999)	El análisis del proyecto de la Media Fundación en la perspectiva de la teoría crítica (importancia de la emancipación)
Rumbo (2002)	Análisis de los discursos y de las posiciones ideológicas del movimiento Adbusters y de la recuperación por el marketing de los argumentos anti-publicitarios que defienden.
Kirmani y Campbell (2004)	Identificación de dos tipos de respuestas (cooperativa vs vigilante) y de sus modalidades de expresión. La resistencia es una de las formas, caracterizada por un denegación categórico de una tentativa de influencia.
Dalli, Gistri y Romani (2005)	Exploración de 3 dimensiones del denegación de marca : características funcionales del producto, características simbólica del producto y comportamiento ética de la empresa.

- Resistencia global contra el funcionamiento y las lógicas del mercado

Dobscha (1998) Doscha et Ozanne (2001)	Exploración de las actitudes y comportamiento de resistencia al mercado. Un escepticismo frente a las practicas marketing y diferentes practicas de recuperación, de compras por ocasión, preservación de los recursos.
---	---

Dobré (1999)	Aproche sociológica de las practicas de resistencia diariamente tipo simplicidad voluntaria
Kozinets (2002)	Exploración de la dimensión contestataria pero también de la natura efémera del evento y del rol de la donación
Zavestoski (2002)	Análisis de las actitudes anti-consumo. Muestra la dimensión reflectora y identitaria del proceso y un sentimiento de inautenticidad percibido a través del consumo.
Shepherd (2002)	Exploración de los comportamientos y representaciones de un grupo militante ecológico : importancia del escepticismo y ética.
Roux (2007)	Exploración de los motivos de oposición a las ofertas y discursos de las empresas y las técnicas de ventas. Muestra un proceso construido y progresivo de resistencia al mercado.

## Anexo 3 : La ley Iso 26 000

