

**MOTIVACIONES Y BARRERAS PARA LA ADOPCIÓN DE LA ISO 14001 EN EL SECTOR OLEÍCOLA: UNA APROXIMACIÓN A TRAVÉS DEL CASO JIENNENSE**

**Rocío Carrillo Labella**

Profesora Asociada. Organización de Empresas Marketing y Sociología. Universidad de Jaén. Campus las Lagunillas

**Manuel Parras Rosa**

Catedrático de Universidad. Organización de Empresas Marketing y Sociología. Universidad de Jaén. Campus las Lagunillas

**Antonio L. Moreno Albarracín**

Profesor Asociado. Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Jaén. Campus las Lagunillas

Palabras claves: Marketing, Sostenibilidad, Medio ambiente (ISO 14001), Sector oleícola, Motivaciones y barreras

Key Words: Marketing, Olive oil, Environment, ISO 14001, Motivation and Barriers.

Área temática: Gestión y organización.

## **RESUMEN**

Actualmente son cada vez más las empresas centradas en los diversos aspectos de la sostenibilidad (social, económico y ambiental) y sus repercusiones a nivel organizacional. Con el objetivo de contribuir en esta línea, este trabajo se centra en la dimensión medio ambiental de la sostenibilidad, realizándose un estudio exploratorio en las cooperativas del sector productor de aceites de oliva de la provincia de Jaén con el objetivo, de identificar el comportamiento (motivaciones y barreras) con respecto al comportamiento ambiental voluntario y su certificación (ISO 14001). Entre las principales motivaciones se encuentra el cumplimiento de la normativa, presión de los distribuidores (mercado/exportación), búsqueda de imagen, diferenciación y competitividad.

## **ABSTRACT**

Nowadays, increasingly companies are focused on the various aspects of sustainability (social, economic and environmental) and their impact at an organizational level. In order to contribute to this line, this work focuses on the environmental dimension of sustainability, performing an exploratory study in the cooperatives sector producing olive oil in the province of Jaen, with the aim of identifying the behavior ( motivations and barriers) regarding the voluntary environmental performance and certification (ISO 14001). Among the main reasons is compliance, pressure distributors (market / export), image search, differentiation and competitiveness.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Desde que aparece el concepto de sostenibilidad a finales de los años ochenta del pasado siglo, como resultado de los trabajos de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en su informe Brundtland (1987), son muchos los autores centrados en su estudio, llegando a conclusiones tales como que la sostenibilidad es un factor clave de éxito, tanto para organizaciones públicas como privadas (Kuosmanen y Kuosmanen, 2009), que la sostenibilidad reduce el riesgo del negocio y aumenta las oportunidades del mercado (Kiewiet y Vos, 2007), y que la sostenibilidad es un objetivo estratégico (Siegel, 2009), pero a pesar de ello, las empresas no presentan un enfoque proactivo en la gestión de la sostenibilidad (Sheht, Sethia y Srinivas, 2011) aunque no se puede obviar, que las grandes empresas comienzan a tener un mayor compromiso en la ejecución de estrategias sostenibles destinando mayores recursos y un mayor conocimiento al respecto que les puede conducir a una ventaja competitiva (Hörisch, Jhonson y Schaltegger, 2015; Arnold, 2015). Por otro lado, y con respecto a las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental), varios autores ponen de manifiesto que, tanto los aspectos sociales como los ambientales son activos importantes del marketing (Christmann y Taylor, 2006; Chabowski, Mena y Gonzalez-Padrón, 2011), si bien se puede considerar que los activos ambientales son de mayor influencia en las acciones comerciales de la empresa (marketing) que los aspectos sociales (Chabowski et al., 2011), y que las iniciativas ambientales son cruciales para el futuro de la competitividad de las organizaciones (Menon y Menon, 1997; Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009; Sharma, Iyer, Mehrotra y Krishnan, 2010).

Considerando la importancia que los denominados “comportamientos verdes” han ido adquiriendo en las estrategias comerciales de las organizaciones, un conjunto de trabajos revelan que se obtienen beneficios positivos derivados de la adopción de estrategias verdes (Luo y Bhattacharya, 2006), tales como un mayor rendimiento económico, mayor competitividad y beneficios de innovación (Kassinis y Vafeas, 2006; Klassen y Whybark, 1999; Majumdar y Marcus, 2001), si bien hay que considerar que los beneficios que reportan a las organizaciones las estrategias verdes son difusos y a largo plazo (Pedersen, Neergaard, Pedersen y Gwozdz, 2013). Estos impactos positivos en las organizaciones que adoptan “comportamientos verdes” ha provocado que lo “verde” comience a ocupar un lugar central en las salas de juntas de las compañías, debido al interés que está despertando entre los directivos de las mismas y en otros agentes interesados (Stakeholders). Por su parte, Banerjee, Iyer y Kashyap (2003) encontraron, que la preocupación pública por el medio ambiente tiene una asociación mucho más fuerte con las estrategias de marketing, que con las estrategias corporativas.

En el contexto descrito, en este trabajo se analiza cuál es el comportamiento de las empresas con respecto a las acciones voluntaristas verdes y su certificación ya que ser los primeros en realizar la aplicación de este tipo de normas voluntarias en entornos competitivos puede ocasionar beneficios para la organización (Su, Dhanorkar y Linderman, 2015). Concretamente, este trabajo se centra en explorar el comportamiento “verde” de las empresas cooperativas productoras de aceites de oliva en la provincia de Jaén, utilizando como indicador el uso de la ISO 14001, la certificación más ampliamente aceptada a escala mundial desde su aparición en 1996.

En la provincia de Jaén se produce el 20% de la producción mundial de aceites de oliva. El 80% de esta producción se obtienen en empresas cooperativas, por lo que el devenir del mercado mundial de aceites de oliva está muy influido por el comportamiento de estas empresas. En los últimos años, en el mercado de los aceites de oliva ha quedado patente que el consumidor está más concienciado y busca productos naturales, saludables y valora la calidad, tanto intrínseca como extrínseca de los productos que adquiere. Uno de los aspectos extrínsecos cada vez más valorados son los sistemas de calidad, sistemas de gestión ambiental y su certificación, práctica cada más adoptada por las empresas. Sin embargo, a pesar de que en los últimos años se viene observando una mayor implantación de sistemas de gestión ambiental en diversos sectores, el sector productor de aceites de oliva está quedando al margen de esta estrategia medio ambiental.

Por ello y con la finalidad de esclarecer este comportamiento en las empresas productoras de aceites de oliva, en este trabajo se pretende identificar los principales factores motivacionales y barreras que afectan en la implantación de los sistemas de gestión medio ambiental y su certificación ISO14001. Para ello, este trabajo se divide en cuatro partes: en la primera, se realiza una revisión de la literatura donde se identifican los principales factores motivaciones y barreras que han afectado a su implantación en otros sectores de actividad. En segundo lugar, se determina el objetivo de estudio y metodología aplicada para su consecución. En la tercera parte, de especifican los principales resultados. Y en la cuarta y última parte, se exponen las principales conclusiones y se plantean nuevas líneas de investigación con la finalidad de continuar profundizando en el objeto de estudio de este trabajo.

## **2. SISTEMAS VOLUNTARIOS DE CERTIFICACIÓN AMBIENTAL (ISO 14001)**

Con el crecimiento de la globalización y apertura de mercados, las empresas adoptan cada vez más sistemas voluntarios de certificación desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) como un indicador de que las empresas adquieren un mayor compromiso ambiental (Rahman y Post, 2012). Son diversos los motivos hallados en la literatura para adoptar este comportamiento, pero principalmente destacan dos: cumplir con las expectativas de los clientes y unificar criterios para la gestión de la organización. Son muchas las tipologías de certificación existentes, pero desde la perspectiva medio ambiental la más aceptada a nivel mundial ha sido la norma ISO 14001, cuya implementación, además, ha tenido un desarrollo más rápido que otro tipo de certificaciones (Albuquerque, Bronnenberg y Corbett, 2007).

Esta certificación, constituye una herramienta de gestión que se centra en los resultados ambientales. Esto permite a las empresas poder poner establecer un conjunto de prácticas ambientales desde una perspectiva operativa que puede convertirse en un elemento integral en su modelo de negocio, contribuyendo a un mayor control de los residuos y ruidos y a un ahorro energético y de los materiales, aspectos que pueden ocasionar una mejora de las relaciones entre las partes interesadas como los clientes y de la imagen y reputación de la empresa (Potoski y Prakash, 2005), permitiendo, a la vez, una diferenciación de la oferta respecto de la de la competencia y una mayor rentabilidad (Da Silva y Texeira, 2008).

La norma ISO 14001 ha ido generando un interés creciente, tanto en las empresas como en la literatura académica, creándose dos grandes bloques de estudio, uno centrado en las razones para su adopción y otro en los efectos financieros de la adopción (Ivanova, Gray y Sinha, 2014). Por otro lado, otro aspecto analizado ha sido el comportamiento de las empresas con respecto a la ISO 14001 y sus estrategias comerciales, donde se ha podido observar que, en ocasiones, se utiliza como una herramienta de marketing más que con el objetivo de una modificación o mejora del entorno ambiental ( Le, Vu, Hens y Van Heur, 2014).

La norma ISO 14001 ha sido ampliamente estudiada independientemente del tamaño, tanto en economías desarrolladas, como en emergentes y en vías de desarrollo, a la vez que en diversos sectores de actividad como el sector industrial, el manufacturero, el químico, el farmacéutico, el financiero, la industria hotelera, las refinerías portuarias y, en menor medida, el sector agroalimentario. Al respecto la literatura revela que las empresas grandes tienen mayor tendencia a su implementación que las PYMES, las empresas más grandes y rentables son capaces de afrontar los costes iniciales de la certificación (Nishitani, 2009) y, que las empresas agrícolas poseen una mayor tendencia a su aplicación que empresas del sector servicios (Singh, Jain, Sharma, 2015).

Por otro lado, también son diversos los factores analizados como antecedentes motivacionales para la adopción de la ISO 14001, destacando la competitividad (King, Lenox y Terlaak, 2005; Su et al., 2015; Pereira-Moliner, Font, Molina-Azorín y Tarí, 2015; Singh et al., 2015; Fruxell, Lo y Chung, 2004). El rendimiento económico (He, Liu, Ly y Cao, 2015; Pereira-Moliner et al., 2015; Amores, Martín y Navas, 2015; Gavronski,

Ferrer y Paiva, 2008), la investigación sobre la ISO 14001 se ha encontrado que su implementación guarda relación con la obtención de beneficios (Su et al., 2015), sin embargo, la literatura presenta cierta controversia al respecto no quedando del todo claro la relación entre la implantación del sistema de certificación medio ambiental ISO 14001 y la obtención de beneficios para la organización. La presión normativa, donde diversos autores han manifestado que existe una relación causal entre la certificación ISO 14001 el desempeño ambiental y el cumplimiento de las regulaciones ambientales de (Singh et al., 2015; McGuire, 2014; Zeng, Tam, Tam, Deng, 2005; Fruxell et al., 2004). La presión de los clientes/distribuidores (Acevedo, Carvalho y Cruz Machado, 2011; McGuire, 2014; Fruxell et al., 2004). Razones e incentivos de mercado (globalización/exportación) (Massoud, Makarem, Ramadan y Nakkash, 2015; Berliner y Prakash, 2014; Fikru, 2014; McGuire, 2014; Nishitani, 2009; Zeng et al., 2005; Fruxell et al., 2004). Los proveedores (Gavronski et al., 2008). Razones ambientales y desempeño ambiental (Alt, Díez de Castro y Lloréns-Montes, 2015; Singh et al., 2015; Puig, Wooldridge y Darbra, 2014; Zhu, Sarkis y Lai, 2007, 2013a; 2013b; Pereira Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín y Tarí, 2012; Acevedo et al., 2011; Fruxell et al., 2004). Búsqueda de imagen y reputación de la marca (Singh et al., 2015; Zeng et al., 2005; Chan, 2013; Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Zeriti, 2013; Lee, Han y Willson, 2011; Fruxell et al., 2004). Aumento de las ventas y cuota de mercado, para lo que hay que considerar, que la norma ISO 14001 es una herramienta útil que facilita el acceso a las ventas en mercados internacionales y por lo tanto, a las cuotas de mercado (Massoud et al., 2015; Fruxell et al., 2004). Ahorro de costes, donde diversos autores concluyen que las empresas que poseen un comportamiento pro-activo ambiental posee significativamente un mayor control de los costes (Pereira-Moliner et al., 2015; Massoud et al., 2015; Bonilla-Priego, Nájera, Font, 2011; Studer, Welford, Hills, 2006; Curkovic, Sroufe, Melnyk, 2005; Fruxell et al., 2004). Y como barreras para la adopción se pueden destacar los factores organizacionales y la cultura organizacional (Fruxell et al., 2004) y la presión de directivos y empleados (Alt et al., 2015).

### **3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

Uno de los sectores de actividad menos estudiado con respecto la ISO 14001, tal y como hemos adelantado, es el sector agroalimentario, en general, y el sector oleícola, en particular. En este contexto, en este trabajo se realiza un estudio exploratorio centrado en el sector productor cooperativista de aceites de oliva de la provincia de Jaén, máxima productora mundial de dichos aceites de oliva, con una cuota de mercado del 20% de la producción mundial.

Dos son los objetivos que se plantean alcanzar con este trabajo. En primer lugar, identificar las cooperativas oleícolas de la provincia de Jaén que poseen un comportamiento ambiental voluntarista a través de la certificación ISO 14001, apoyándonos para ello en dos fuentes de información: la página web de las cooperativas y llamadas telefónicas a los Presidentes, otros miembros de los Consejos Rectores o gerentes. La población objeto de estudio está formada por 225 cooperativas oleícolas, de acuerdo con la información suministrada por la Agencia Estatal Tributaria (AET). El trabajo de campo se ha realizado durante el mes de abril del 2016.

En segundo lugar, en este trabajo se analizan cuáles son las motivaciones y las barreras para la adopción de la ISO 14001. Para ello, se realiza un estudio exploratorio

de carácter cualitativo, mediante entrevistas en profundidad a directivos de 10 cooperativas oleícolas, 5 que han adoptado la norma ISO 14001 y 5 que no la han adoptado. El trabajo de campo se inició en marzo y concluirá en junio del 2016.

## RESULTADOS

Con respecto el primer objetivo se pone de manifiesto una escasa participación voluntaria de las empresas cooperativas con respecto la certificación ambiental ISO 14001. Del total de la base 225 cooperativas censadas en la provincia de Jaén, 221 son de primer grado y 4 son cooperativas de segundo grado. Del total de las de primer grado sólo 10 (4,5%) poseen tal acreditación y con respecto las de segundo grado la poseen 3 y la cuarta manifiesta haberla tenido anteriormente y sustituido por otros protocolos como BRC y e IFS. Así pues, a pesar de ser uno de los certificados más aceptados a nivel mundial, el sector productor de los aceites de oliva posee una escasa implantación. No obstante, hay que señalar que son certificados de reciente adquisición para la mayoría de las cooperativas lo que puede hacer pensar que se puede estar produciendo un cambio en el sector y en la actitud positiva hacia tal certificación por parte de las diversas juntas rectoras.

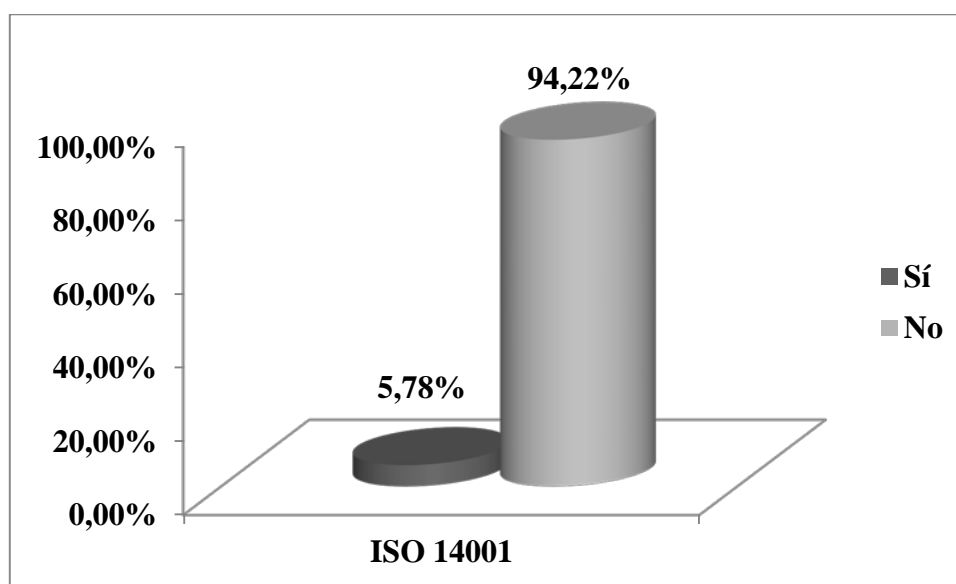


Fig 1: Implantación de la ISO 14001 en el sector cooperativo oleícola jiennense.  
Fuente: Elaboración propia.

Respecto el segundo objetivo, esto es, conocer cuáles son los motivos para adoptar la norma ISO 14001 por las empresas cooperativas acreditadas, y cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan los directivos para su implantación, así como identificar el grado de conocimiento del sector acerca de la sostenibilidad y especialmente su actitud ambiental, hemos hallado los siguientes resultados.

Con respecto a la sostenibilidad, las empresas manifiestan un desconocimiento del concepto sostenibilidad el cuál asocian a una de las dimensiones de la sostenibilidad como es la dimensión medio ambiental obviando, de esta forma la dimensión económica y social. Además, del total de la base de datos se han encontrado cuatro cooperativas de segundo grado de las que manifestaban un conocimiento de la sostenibilidad y una gran concienciación ambiental lo que hace pensar que el tamaño de la organización es uno de los factores que afecta a la sostenibilidad (Hörisch et al., 2015). Como se ha indicado anteriormente cuatro de ellas tienen o han tenido la certificación 14001 y ejercen una cierta presión hacia las cooperativas de primer grado pertenecientes a su grupo para que adopten un mayor comportamiento ambiental y a su acreditación voluntaria a través de la certificación ISO 14001. Además, todas coincidían en la necesidad de su comportamiento ambiental, más allá del pleno convencimiento de este comportamiento en el plano comercial, manifestando su preocupación por el impacto ambiental que su actividad podía tener sobre el entorno.

En lo que a las motivaciones que han llevado a las cooperativas que la poseen a su implantación hay que destacar principalmente razones legales y cumplimiento con la normativa medio ambiental exigible. Todas manifestaban que esta acreditación ISO 14001 supone una garantía con el cumplimiento de la norma y saber que están realizando las cosas bien a la vez, que ofrece una garantía de calidad del producto. De manera reiterada manifiestan una gran preocupación por la calidad y seguridad alimentaria del producto.

*“...Nosotros lo único que hemos hecho ha sido adaptarnos a la normativa que hay que cumplir, cumplir con los protocolos de la ISO 14001 ofrece una garantía de que la normativa aplicable lo hacemos bien...”*

Por otro lado, también se ha manifestado que facilita la venta y negociación con las grandes exportadoras. Como es sabido en este sector aún hoy por hoy existe una concentración de la demanda en unas pocas distribuidoras que aún controlan el sector y que, a pesar de no exigir directamente la certificación ISO 14001, sí que facilita las auditorías internas que ellos mismos realizan, por lo que facilita la negociación y venta del producto. Es decir, aunque no directamente pero si indirectamente una de las motivaciones son las necesidades del mercado coincidiendo de esta forma con otros sectores de actividad.

*“...No los exigen directamente pero es valorado para la exportación e incluso para entrar en las grandes superficies nacionales....” “.....Nos pedían auditoría para poder vender nuestro producto los distribuidores....”*

También ha quedado patente que otros de los motivos es su contribución hacia la calidad de sus productos como elemento que garantiza productos elaborados con un respeto ambiental con la consecuente repercusión en la calidad intrínseca del producto, a la vez, que supone un elemento diferenciador de aquellas otras cooperativas que no lo poseen y que en la actualidad son bastantes.

*“...Todo ha sido con vistas a la mejora de la calidad y a ser más competitivos de cara al mercado...”*

Todas las personas entrevistadas han coincidido en que la certificación ISO 14001 es un valor añadido al producto, un elemento diferenciador que ofrece a la organización una ventaja competitiva y una imagen favorable ante clientes y distribuidores que les facilita la venta y comercialización de su producto y una mayor rentabilidad.

En cuanto a las barreras para su implantación destacar los costes e inversión necesaria para la adaptación a la norma y especialmente los trámites burocráticos que implica no solo la importación sino las auditorias periódicas a las que se ven sometidas. Por otro lado, todavía se manifiesta un cierto grado de desconocimiento acerca de las certificaciones voluntarias medioambientales en lo que a su ejecución se refiere. Actualmente, la mayoría de las cooperativas analizadas manifestaban su conocimiento pero no la forma de implantarlas y las repercusiones que para su organización puede ocasionar y ni cómo implementarlas.

*“... Yo tengo esa preocupación pero tengo que reconocer que tengo un desconocimiento total de en qué consiste su implantación, lo que tenemos que hacer....”*

Entre las ventajas obtenidas y esperadas una vez implantadas la ISO 14001, las empresas manifiestan desde una perspectiva organizacional una mayor eficacia en los procesos productivos, una garantía y tranquilidad de que lo hacen bien. Coincidiendo con otros autores que han llegado a conclusiones como que las industrias que se someten a la norma 14001 obtiene muchas ventajas en el medio ambiente, de carácter económico y a nivel de gestión (Campos, 2012).

*“...Creo que a nivel de empresa ha mejorado nuestra forma de trabajar, y obtenemos los resultados de nuestro producto que os interesa y que lo podemos defender...”*

A pesar de que la literatura establece que la implantación de la ISO 14001 ofrece una mejor gestión de los residuos que implica una reducción de costes (Curkovic et al, 2005; Studer et al. 2006) ninguna de las empresas ha manifestado que tal implantación repercute en los costes, sin embargo insisten en que facilita la forma de forma de trabajar y una mayor eficacia en la gestión de los procesos.

#### **4. CONCLUSIONES**

En los que al sector cooperativista productor de aceites de oliva de la provincia de Jaén se pudo concluir, que a pesar de un comportamiento no pro-activo hacia el medio ambiente, y de la escasa participación en lo que a los sistemas voluntarios de certificación ambiental se refiere ISO 14001 (fig. 1) sumado, a la falta de conocimiento acerca del concepto de sostenibilidad, las empresas manifiestan una concienciación ambiental creciente y asocian el uso de la certificación a la contribución y mejora del medio ambiente. Por ello, se puede concluir que uno de los factores que les motiva es gestionar la calidad y la gestión ambiental, con la finalidad de obtener productos de calidad que garanticen la salubridad del consumidor y colaborar de esta forma, a la mejora del ambiente y entorno que les rodea. Asocian la certificación al rendimiento y mejora ambiental tal y como refleja la literatura en otros sectores de actividad.



Con respecto a la calidad, se detecta una gran preocupación por la calidad y seguridad de sus productos para lo que se activan otra serie de protocolos como ISO 9000, 22000, BRC e IFS, movida principalmente por las exigencias de los grandes distribuidores. Por otro lado, existe un crecimiento de las prácticas ambientales a pesar de existir una mayor preocupación por la calidad. Esto puede ser explicado al igual que manifiesta la literatura por la implicación que la gestión de la calidad puede tener para la gestión ambiental de las empresas (Zhu et al., 2013a; Pereira Moliner, 2012), dichos autores concluyeron, que los sistemas de calidad pueden ser considerados como antecedentes importantes para la gestión ambiental de las empresas, además, los sistemas de calidad influyen en el rendimiento en la madurez de la gestión de la calidad (Lopes de Sousa, Chiappetta, Latan, Teixeira y Caldeira de Oliveira, 2015).

Otro de los factores principales la implantación de la norma, es su gran preocupación por el cumplimiento de las emergentes normas medio ambientales. Al respecto, los responsables exponen que la certificación ISO 14001 les supone una garantía de la correcta aplicación normativa y de la ejecución de las actividades en producción. Manifiestan que esto supone una tranquilidad para el consumidor a la hora de adquirir sus productos y una correcta imagen de la organización hacia el consumidor y la sociedad, consiguiendo de esta forma, incrementar la imagen y reputación de la organización especialmente, en los mercados exteriores donde el consumidor posee índices altos de exigencias en cuanto a la calidad y el comportamiento medio ambiental.

Como es conocido para este sector y, como consecuencia de los grandes excedentes de producción, este sector es de obligada actividad exportadora para introducir sus productos en el mercado, actividad que se encuentra concentrada en los grandes distribuidores. Ante esta situación manifiestan que la norma facilita las acciones de negociación y comercialización de sus productos con los grandes exportadores, cada vez, más exigentes en cuanto a las actividades medio ambientales.

A modo de conclusión y con respecto a las motivaciones, se puede determinar que los directivos comienzan a tener leve pero creciente concienciación ambiental más allá de la obligatoria establecida por la legislación, movidos principalmente por la presión normativa, la garantía de los procesos y su repercusión en la calidad de sus productos, las exigencias de los distribuidores es decir, del mercado, diferenciación y competitividad a la vez, que la búsqueda de imagen y reputación de su firma esperando consecuentemente una mayor repercusión en las ventas y rentabilidad de la organización.

Con respecto a las barreras detectadas dado el alto porcentaje de no participación en tal certificación, hay que destacar, los costes e inversión necesaria para su implementación y las tareas de carácter burocrático y administrativo de las auditorías. Además, a pesar de manifestar preocupación por la calidad de los productos, manifiestan el conocimiento de la certificación pero, un total desconocimiento de cómo implantarla y ejecutarla, aspecto que puede ser solventado con un incremento de la comunicación por parte de las empresas certificadoras.

Con respecto a las ventajas esperadas para la organización, no queda claro su contribución directa en la rentabilidad a pesar de exponer su repercusión en las ventas y valoración de las acciones ambientales por parte de los distribuidores, sin embargo,

hay trabajos que revelan que existe efectos indirectos en los resultados financieros de las organizaciones a través de los beneficios implícitos que reporta la exportación como se ha expuesto anteriormente, aspecto que si han destacado para el sector, la necesaria exportación.

En lo que a la reducción de costes se refiere, no manifiestan que la certificación suponga reducción de costes, sino más bien un aumento de ellos en la reestructuración de la empresa, quizás ocasionado por esa etapa incipiente en su implementación.

## **5. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION**

Una de las limitaciones ha sido la muestra ya que solo se han entrevistado a 10 empresas de un total de 225 por lo que sería conveniente seguir profundizando y poder esclarecer una de las cuestiones que no se ha llegado a concretar y es la relación entre la implantación de los sistemas de certificación ISO 14001 y los factores motivacionales para su implantación especialmente factores como reducción de costes y rentabilidad.

Ambos factores y a pesar de que existe literatura que apoya la relación positiva entre ISO 14001 y reducción de costes por un lado, y uso de la certificación y rentabilidad de la organización por otro, en este trabajo como se ha manifestado anteriormente y en lo que al sector oleícola se refiere no existe claridad por lo que planteamos como una futura línea de investigación seguir profundizando y analizar dichas relaciones.

## BIBLIOGRAFIA

Acevedo, S. G. Carvalho, H. Cruz Machado, V. (2011): "The influence of Green practices on supply chain performance: a case study approach", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 47, pp 850-871.

Albuquerque, P. Bronnenberg, B.J. Corbett, C. J. (2007): "A spatiotemporal analysis of the global diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 certification", *Management Science*, Vol. 53, pp 451-468.

Alt, E. Díez-de-Castro, E. P. Lloréns-Montes, F.J. (2015): "Linking Employee Stakeholders to environmental performance: the role of proactive environmental strategies and shared vision", *Journal Business Ethics*, Vol. 128, pp 167-181.

Amores, J. Martin, G. Navas, J.E. (2015): "The importance of the complementarity between environmental management systems and environmental innovation capabilities: a firm level approach to environmental and business performance benefits", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 96, pp 288-297.

Arnold, M. (2015): "The lack of strategy sustainability orientation in German water companies", *Ecological Economics*, Vol. 117, pp 39-52.

Banerjee, S. B. Iyer, E.S. Kashyap, R.K. (2003): "Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp106-122.

Berliner, D. Prakash, A. (2014): "Public Authority and private rules: how domestic regulatory institutions shape the adoption of global private regimes", *International Studies Quarterly*, Vol. 58, pp 793-803.

Bonilla-Prieto, M.J. Nájera, J.J. Font, X. (2011): "Environmental management decision-making in certified hotels", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 19, pp 361-382.

Campos, L. (2012): "Environmental management systems EMS for small companies: a study in Southern Brazil. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 32, pp 141-148.

Chabowski, B. Mena, J. Gonzalez-Padron, T. (2011): "The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities", *Journal of the Academy Marketing of Science*, Vol. 39, pp 55-70.

Chan, E.S.W. (2013): "Gap analysis of green hotel marketing" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 pp 1017-1048.

Christmann, P. Taylor, G. (2006): "Firm self-regulation through international certifiable standards: determinant of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, nº16, pp 863-878.

Curkovic, S. Sroufe, R. Melnyk, S. (2005): "Identifying the factors which affect the decision to attain ISO 14001", *Journal of Energy*, Vol. 30, pp 1387-1407.

Da Silva, R.V, Teixeira, N. (2008): "Environmental Business strategy: The Portuguese case", *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 17, pp 208-218.

Fikru, M.G. (2014): "International certification in developing countries: the role of international and external institutional pressure", *Journal of environmental Management*, Vol. 144, pp 286-296.

Fryxell, G.E. Lo, C. Chung, S. (2004): Influence of motivations for seeking ISO 14001 certification on perceptions of EMS effectiveness in China", *Environmental Management*, Vol. 33, n° 2, pp 239-251.

Gavronski, I. Ferrer, G. Paiva, E.L. (2008): "ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, pp 87-94.

He, W. Liu, C, Lu, J. Cao, J. (2015): "Impacts of ISO adoption on firm performance: evidence from China", *China Economic Review*, Vol. 32, pp 43-56.

Hörisch, J. Johson M.P. Schaltegger, S. (2015): "Implementation of sustainability management and company size: a knowledge-based view", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24, pp 765-779.

Ivanova, A. Gray, J. Sinha, K. (2014): "Towards a unifying theory of management standard implementation: The case of ISO 9001/ISO 14001", *International journal of operations and production management*, Vol. 34, n° 10, pp 1260-1306.

Kassinis, G. Vafeas, N. (2006): "Stakeholder pressures and environmental performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp 145-159.

Kiewiet, D. J. Vos, J. F. (2007): "Organizational sustainability: a case for formulation a tailor-made definition", *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 9, n° 1, pp 1-18.

King, A. A. Lenox, M.J. Terlaak, A. (2005): "The strategic use of decentralized institution: exploring certification with the ISO 14001 management standards", *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp 1091-1106.

Klassen, R. D. Whybark, D. C. (1999): "The impact of environmental technologies on manufacturing performance", *Academy of management Journal*, Vol.42, n°6, pp 599-614.

Kuosmanen, T. Kuosmanen, N. (2009): "How not to measure sustainable value (and how one might)", *Ecological Economics*, Vol. 69, n°2, pp 235-243.

Le, X.Q. Vu, V.H. Hens, L. Van Heur, B. (2014): "Stakeholders perceptions and involvement in the implementation of EMS in ports in Vietnam and Cambodia", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 64, pp 173-193.

Lee, M. Han, H. Willson, G. (2011): "The role expected outcomes in the formation of behavioral intentions in the green-hotel industry", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 28, pp 840-855.

Leonidou, L.C. Leonidou, C.N. Fotiadis, TA. Zeriti, A. 82013): "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing: implications for competitive advantage and performance", *Tourism Management*, Vol. 35, pp 94-110.

- Lopes de Sousa, A.B. Chiappetta, C.J. Latan, H, Teixeira, A. Caldeira de Oliveira, J.H. (2015): "Quality management, environmental management maturity, green supply chain practices and green performance of Brazilian companies with ISO 14001 certification: direct and indirect effects", *Transportation Research Part E*, Vol. 74, pp 139-151.
- Luo, X. Bhattacharya, C. B. (2006): "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp 1-8.
- Majumdar, S. Marcus, M. A. (2001): "Rules vs. discretion: the productivity consequences of flexible regulation", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 1, pp 170-179.
- Massoud, M.A. Makarem, N. Ramadan, W. Nakkash, R. (2015): "Environmental management practices in the Lebanese pharmaceutical industries: implementation strategies and challenges", *Environmental Monitoring and Assessment*, pp 187-107
- McGuire, W. (2014): "The effect of ISO 14001 on environmental regulatory compliance in China", *Ecological Economics*, Vol. 105, pp 254-264.
- Menon, A. Menon, A. (1997): "Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº1, pp 51-67.
- Nidumolu, R. Prahalad, C K. Rangaswami, M. R. (2009): "Why sustainability is now the key driver of innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 87, pp 57-64.
- Nishitani, K. (2009): "An empirical study of the initial adoption of ISO 14001 in Japanese manufacturing firms", *Ecological Economics*, Vol. 68, pp 669-679.
- Pedersen, E.R. Neergaard, P. Pedersen, J.T. Gwozd, W. (2013): "Conformance and deviance: company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22, nº 6, September, pp 357-373.
- Pereira-Moliner, J. Claver-Cortés, E. Molina-Azorin, J.F, Tarí, J.J. (2012): "Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 37, pp 82-92.
- Pereira-Moliner, J. Font, X, Molina-Azorin, J.F, Tarí, J.J. (2015): "The holy grail environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Nº 5, pp- 714-738.
- Potoski, M. Prakash, A. (2005): "Covenants with weak swords: ISO 14001 and facilities' environmental performance. *Journal of policy Analysis and Management*, Vol. 24, pp 745-769.
- Puig, M. Wooldridge, C. Darbra, R.M. (2014): "Identification and selection of environmental performance indicators for sustainable port development", *Marine Pollution Bulletin*, Vol. 81, pp 124-130.
- Rahman, N. Post, C. (2012): "Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, pp 307-319.

Sharma, A. Iyer, G. R. Mehrotra, A. Krishnan, R. (2010): "Sustainability and business-to-business marketing: a framework and implications", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, n°2, pp 330-341.

Sheth, J. N. Sethia, N. K. Srinivas, S. (2011): "Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability", *Journal of Academy Marketing of Science*, Vol. 39, pp 21-39.

Siegel, D. S. (2009): "Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective", *Academy of Management Perspectives*, pp 5-16.

Singh, N. Jain, S, Sharma, P. (2015): "Motivations for implementing environmental management practices in Indian industries", *Ecological Economics*, Vol. 109, pp 1-8.

Studer, S, Welford, R. Hills, P. (2006): "Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, pp 416-431.

Su, H. C. Dhanorkar, S. Linderman, K. (2015): "A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards", *Journal of Operations Management*, Vol. 37, pp 31-44.

Zeng, S.X. Tam, C.M. Tam, V. Deng, Z.M. (2005): "Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China", *Journal of Cleaned Production*, Vol. 13, pp 645-656.

Zhu, Q. Sarkis, J. Lai, K. (2007): "Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation by Chinese manufactures", *Journal of Environmental Management*, Vol. 85, pp 179-189.

Zhu, Q. Sarkis, J. Lai, K. (2013a): "Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: investigating ISO 9000 environmental management systems implementation linkage", *Journal of Environmental Management*, Vol. 114, pp 232-242.

Zhu, Q. Sarkis, J. Lai, K. (2013b): "Institutional-based antecedents and performance outcomes of international and external green supply chain management practices", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19, pp 106-117.