

## Ensayos

# Estrategias ambientales y desempeño empresarial de hoteles de México

Diana de Yta Castillo<sup>1</sup>, Patricia S. Sánchez-Medina<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Universidad del Mar. <sup>2</sup>Instituto Politécnico Nacional CIIDIR-Unidad Oaxaca.

Recibido: 13-12-2016 Aceptado: 04-04-2017

### Resumen

En este trabajo se analiza cómo las estrategias ambientales de prevención de la contaminación, seguimiento de servicios y desarrollo sustentable se relacionan con la ventaja competitiva y cómo ésta se relaciona con el desempeño empresarial. La evidencia empírica que sustenta el estudio proviene del sector hotelero mexicano. Se aplicó un cuestionario bajo la modalidad de entrevista estructurada a 53 dueños/gerentes de hoteles tres, cuatro y cinco estrellas de los estados de Baja California, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Veracruz y Yucatán. Se utilizó una correlación de Pearson para establecer las relaciones directas entre variables y una regresión múltiple para probar el modelo planteado. Los resultados del estudio avalan la postura de que las estrategias ambientales se relacionan con el desempeño empresarial de los hoteles, y apoyan la teoría basada en los recursos naturales (TBRN).

**Palabras clave:** Desarrollo sustentable, gestión ambiental, resultados económicos, teoría basada en los recursos naturales, turismo.

### Abstract

*This study analyses how pollution prevention strategies, monitoring of service levels and sustainable development are linked to competitiveness and business performance. The empirical data in this study comes from the hotel industry in Mexico. A questionnaire in the form of an interview was carried out with 53 owners/managers of three, four and five star hotels in the Mexican states of Baja California, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Veracruz and Yucatán. A Pearson correlation was used to establish the direct relationships between variables as well as a multiple regression analysis to test the proposed model. The results of this study support the view that environmental strategies and the Natural Resource-Based View (NRBV) are related to business performance of hotels.*

**Keywords:** Sustainable development, environmental management, financial results, natural resource-based view, tourism.

### Résumé

*Dans ce travail on analyse la relation entre stratégies environnementales de prévention de la pollution, suivi de services, développement durable et avantage compétitif et comment ce dernier est en relation avec la performance commerciale. L'évidence empirique sur laquelle se base cette étude provient du secteur hôtelier mexicain. On a appliqué un questionnaire sous la modalité d'entretien structuré à 53 propriétaires et gérants d'hôtel de trois, quatre et cinq étoiles des états suivants : Basse-Californie, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Veracruz et Yucatán. On a utilisé une corrélation de Pearson pour établir les relations directes entre les variables et une régression multiple pour tester le modèle observé. Les résultats de cette étude démontrent que les stratégies environnementales sont en relation étroite avec la performance des entreprises hôtelières, et appuient la théorie basée sur les ressources naturelles. (TBRN)*

**Mots-clés:** Développement durable, gestion environnementale, résultats économiques, théorie basée sur les ressources naturelles, tourisme..

## Introducción

En la actualidad, el sector turístico en general ha adquirido una importancia creciente en la economía global debido a la terciarización de la economía (Leff, 2008). Hoy por hoy, el sector turístico genera 1 de cada 11 empleos y su contribución directa,

indirecta e inducida al Producto Interno Bruto Mundial se estima en 9% (OMT, 2014). Además, en los últimos cinco años el turismo internacional ha tenido un fuerte crecimiento. En este sentido, en 2014 creció a una tasa de 4.3%, la cual es superior a la media a largo

plazo (3.3% anual) proyectada por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015).

Por otro lado, vale la pena reflexionar que el sector de turismo es considerado como una industria altamente sensible a la incertidumbre y volatilidad

del entorno (Papatheodorou, Roselló y Xiao, 2010). Además de concebirse como un sector fragmentado porque ninguna empresa tiene una participación relevante en el mercado o puede influir fuertemente en el ingreso global de la industria (Awang, Ishak, Radzi y Taha, 2008; Xuchao, Priyadarsini y Eang, 2010). En consecuencia, las empresas del sector turístico se encuentran en un ambiente extremadamente competitivo y se enfrentan a una mayor posibilidad de desaparecer del mercado.

La hotelería es uno de los sectores más importantes de la industria turística por el movimiento generado, por su participación en el mercado, por su capacidad de generar empleos (Fernández, Van Morlegan y Guzmán, 2007) y por ser la entidad más representativa de la empresa turística (Vargas, Zizumbo, Viesca y Serrano, 2011).

A la par de su importancia en la configuración de la actividad económica, el sector hotelero tiene un impacto significativo en el medio ambiente al generar aguas residuales, emisiones atmosféricas, destruir áreas naturales para construir alojamientos, consumir cantidades sustanciales de energía y tener un consumo excesivo de agua (Erdogan y Baris, 2007; Fukey e Issac, 2014; Molina, Claver, Pereira y Tarí, 2009; Teng, Horng, Hu y Chien, 2012).

Por lo tanto, la hotelería enfrenta varios desafíos a la vez. Por un lado, busca prosperar económicamente y competir en un entorno económico turbulento como el actual (Pappas, 2014), y por otro lado, debe considerar que su dependencia del medio físico implica que la pérdida de los recursos naturales atenta contra su propia supervivencia y seguridad (El Dief y Font, 2010).

En México, la actividad turística es tan importante como a nivel mundial al ocupar el tercer lugar dentro de las actividades generadoras de divisas (Cruz, Jacobo, Ochoa y Leyva, 2014). Sin embargo, en años recientes este sector experimenta un escenario económico complejo debido a que no ha recuperado el ritmo de crecimiento del gasto de los visitantes internacionales que se tenía en 2008 (CNET, 2013), y ha perdido competitividad respecto a otros países por la inseguridad que se vive en el territorio (González, 2014).

En este contexto, es posible suponer que: 1) los hoteles de México vean afectado su desempeño

como consecuencia de la problemática que enfrenta la actividad en general; 2) se encuentren en una búsqueda continua de estrategias para enfrentar la competencia derivada de la propia naturaleza de la industria turística y del entorno que caracteriza los mercados actuales.

En particular, debido al estrecho vínculo entre la empresa hotelera y el entorno natural, el compromiso con la conservación del medio ambiente se sitúa como una variable importante para su competitividad, desempeño y sustentabilidad (González y González, 2010; Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Zeriti, 2013; Vargas y Olivares, 2012).

Sin embargo, a pesar de que la actividad turística es de especial importancia para la actividad económica y haberse reconocido los daños de la hotelería al medio ambiente, los estudios sobre variables ambientales y desempeño en el sector hotelero son escasos (Leonidou et al., 2013; Milanés, Pérez y Ortega, 2012; Pereira, Claver, Molina y Tarí, 2012).

De la misma forma, hasta el momento no hay acuerdo entre los estudiosos de la administración y economía de la empresa sobre cómo la estrategia ambiental afecta el desempeño de la empresa. Las posturas pueden clasificarse en tres grupos: un primer grupo de autores indica que la gestión ambiental contribuye positivamente al logro de ventajas competitivas y al mejor resultado en la empresa (Aragón, Hurtado, Sharma y García, 2008; Claver, Molina, Pereira y López, 2007b; González y González, 2005; López, Molina y Claver, 2009; Plaza, de Burgos y Belmonte, 2011); un segundo grupo argumenta que la gestión ambiental genera más costos que beneficios (Christmann, 2000; Roy y Gosh, 2011); y un tercer grupo de autores arguye una relación neutral entre prácticas ambientales y desempeño económico de la organización (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Nakamura, 2011). En definitiva, la legitimidad económica de las prácticas a favor del medio ambiente sigue siendo discutida en el ámbito académico (Plaza, de Burgos y Belmonte, 2011).

Desde que Hart (1995) escribió su trabajo pionero sobre la TBRN, ésta ha funcionado como un marco teórico fértil para explicar cómo la gestión ambiental puede mejorar el desempeño empresarial (Plaza, de Burgos y Belmonte, 2011). Sin embargo, la estrategia de desarrollo sustentable de Hart hasta el momento

no ha sido abordada empíricamente por los especialistas del área. Además, del desarrollo sustentable hace falta investigación sobre la base de la pirámide (BOP, por sus siglas en inglés), la cual aborda el tema de cómo las empresas pueden satisfacer las necesidades de los más pobres (Hart y Dowell, 2011). Este estudio pretende aportar para disminuir este vacío de los temas expuestos.

Derivado de lo anterior, surge la necesidad de conocer el efecto que tiene la estrategia ambiental en el desempeño empresarial en el contexto del sector hotelero de un país en vías de desarrollo como México.

Por consiguiente, este trabajo pretende contribuir con la explicación de cómo las estrategias ambientales se relacionan con el desempeño de los hoteles en México. Para ello, este estudio retoma las capacidades estratégicas ambientales (prevención de la contaminación, seguimiento de productos y desarrollo sustentable) de Hart (1995) como estrategias ambientales que se relacionan con una ventaja competitiva (VC) y el desempeño de la empresa.

La aportación principal de la investigación radica en incluir la capacidad de desarrollo sustentable en un estudio empírico. En particular, se aborda la BOP como una estrategia que se relaciona con el desempeño empresarial.

Por lo cual, el objetivo de la investigación es analizar la relación entre capacidades estratégicas ambientales y desempeño empresarial de los hoteles en México con la finalidad de contribuir a la teoría basada en los recursos naturales a través de un modelo que explique la realidad ambiental del sector turístico.

Con tal propósito, en primer lugar se hace una revisión de la literatura sobre la TBRN y las estrategias ambientales que de ella se derivan. Enseguida, se destaca la forma en cómo las estrategias ambientales se relacionan con la VC, y la VC con el desempeño empresarial. Los argumentos presentados permiten establecer las hipótesis del estudio. Más adelante se muestra la investigación empírica y se aborda en qué medida los resultados apoyan las hipótesis. Finalmente, se concluye el trabajo y se ofrecen algunas sugerencias para futuras investigaciones.

## Revisión temática

Debido a la degradación ambiental y el cambio en las formas de pensar y actuar de la sociedad en relación al entorno natural, el entorno de competitividad de las empresas se ha transformado con el paso de los años. En este sentido, la TBRN sugiere que los recursos y las capacidades que una empresa debe desarrollar para generar una actividad económica rentable y ambientalmente sostenible son los relacionados al ambiente natural (Hart, 1995), porque, incluso, el medio ambiente puede convertirse en una seria restricción al tratar de obtener una ventaja sostenida (Hart y Dowell, 2011).

Con la finalidad de explicar la relación entre éxito de la empresa y recursos y capacidades relacionados con el medio ambiente, la TBRN creó un marco conceptual compuesto por tres estrategias: prevención de la contaminación, seguimiento de productos y desarrollo sustentable (Hart, 1995). Según Semenova y Hassel (2008), la implementación de estas estrategias se convierte en un recurso específico y difícil de copiar, y este recurso brinda una VC a las empresas que efectúen exitosamente una estrategia medioambiental proactiva.

En la actualidad, la TBRN provee un marco adecuado para comprender cómo las estrategias ambientales pueden conducir a un mejor desempeño y para explicar la ventaja competitiva como resultado del desarrollo de capacidades organizacionales asociadas con una estrategia ambiental proactiva (Lucas, 2010; Plaza, de Burgos y Belmonte, 2011; Tang, Amran y Goh, 2014).

## Prevención de la contaminación y ventaja competitiva en hoteles

La prevención de la contaminación ha sido señalada repetidamente en la literatura como una capacidad que influye positivamente en el desempeño de la empresa (González y González, 2005; Hart, 1995; Heras y Arana, 2011; Pereira et al., 2012). Los argumentos para establecer dicha relación son que la prevención de la contaminación contribuye a: 1) lograr una ventaja en costos, 2) obtener una ventaja en diferenciación y 3) conseguir una VC sostenible.

La prevención de la contaminación involucra prácticas que tienden a reducir el consumo de energía, agua, insumos, materiales, entre otros. Así como

reutilizar, reciclar y reusar los materiales empleados en la operación del negocio. Estas acciones permiten a la empresa conseguir ahorros, lo cual haría posible alcanzar una VC en costos (Ayuso, 2006; Hoque y Clarke, 2013; Pereira et al., 2012; Tarí, Claver, Pereira y Molina, 2010).

Por otra parte, la prevención de la contaminación conduce al logro de una ventaja en diferenciación debido a que mejora la reputación de la empresa, establece una imagen verde, se da a conocer como una buena empresa ciudadana y atrae segmentos de mercado verde (Chang y Liu, 2009; Maas, Schuster y Hartmann, 2012; Pereira et al., 2012; Tarí et al., 2010).

En la prestación del servicio hotelero, el consumidor está necesariamente presente debido a que la producción y el consumo del servicio ocurre simultáneamente (Best y Thapa, 2011). Por ello, es factible que el cliente pueda percatarse de las acciones preventivas de contaminación que la empresa realiza. En la actualidad, es posible encontrar un segmento de mercado más amigable con el medio ambiente que valora positivamente estas acciones, y ante el cual, el hotel puede posicionarse mejor y experimentar una mejor imagen y reputación (Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Aykol, 2015; Riera, García, Kriström y Brännlund, 2005; Shah, 2011).

Por los argumentos presentados anteriormente, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, la prevención de la contaminación se relaciona directa y positivamente con una VC en costos.

H2: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, la prevención de la contaminación se relaciona directa y positivamente con una VC en diferenciación.

### Seguimiento de servicios y ventaja competitiva en hoteles

Diversos autores establecen una relación positiva entre la estrategia de seguimiento de productos y una VC en diferenciación (Hart, 1995; Hart y Milstein, 2003; Maas, Schuster y Hartmann, 2012).

El seguimiento de servicios puede ayudar a diferenciar los servicios de la empresa al colocarla en nichos de mercados verdes. Por ejemplo, si el hotel realiza un cálculo de la energía que consumen sus áreas y los clientes se percatan de esta iniciativa ambiental, la empresa podría obtener una imagen verde y ubicarse

en el gusto de consumidores más sensibles medioambientalmente hablando (Filimonau, Dickinson, Robbins y Huijbregts, 2011).

Por otro lado, los clientes juegan un papel activo en el comportamiento ambiental de las empresas ya que tienen la capacidad de movilizar la opinión pública a favor o en contra de las prácticas ambientales del negocio (Sarkis, González y Adenso, 2010). En particular, los turistas pueden influir en el hotel a través de recompensas, penalizaciones, consejos, entre otros (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 2001b). En este contexto, los hoteles pueden sentirse estimulados u obligados a asumir iniciativas ambientales, y con ello, dirigirse hacia segmentos de mercado medioambientalmente más sensibles (Leonidou et al., 2015; Pereira et al., 2012; Tebini, M'Zali, Lang y Pérez 2015). Actualmente, el número de turistas que demandan evidencias de la preocupación ambiental de parte de los hoteles crece e incluso algunos de ellos pueden cooperar con las empresas con la finalidad de resolver problemas ambientales (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Kuuder, Bagson, Prempeh, Mumuni, Adongo y Amoako, 2013).

Con base en lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

H3: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, el seguimiento de servicios se relaciona directa y positivamente con una VC en diferenciación.

### 2.3 Desarrollo sustentable y ventaja competitiva en hoteles

Los textos que relaciona las estrategias de desarrollo sustentable y el desempeño empresarial es prácticamente inexistente. Para su estudio, la estrategia de desarrollo sustentable ha sido dividida en dos dimensiones: tecnología limpia y BOP. Los avances científicos han abordado sobre todo la adopción de tecnologías limpias, pero hace falta investigación en el área de la BOP (Hart y Dowell, 2011). Este trabajo pretende contribuir para reducir este vacío de la temática abordada.

En este sentido, dos estrategias que las empresas pueden llevar a cabo para considerar a la BOP son: 1) empoderar a los emprendedores y a los negocios locales para desarrollar mercados, y de esta manera, desarrollen bienes y servicios acordes a las necesidades de la comunidad (Prahald y Hart, 2002); 2) crear negocios junto con la comunidad de tal manera

que en un futuro, tenga la capacidad de gestión suficiente y haga crecer el negocio independientemente (Simanis y Hart, 2009).

Para llevar a cabo estas asociaciones, se requieren habilidades de colaboración, humildad, diálogo, empatía, tolerancia a la ambigüedad, coraje, entre otras, como formas de acercarse a las personas que constituyen a la BOP (Hart, 1995; Prahalad y Hart, 2002; Simanis y Hart, 2009). Debido a que estas habilidades son recursos tácitos y socialmente complejos, la estrategia de desarrollo sustentable puede conducir al logro de una VC y a mejorar el resultado de la empresa (Hart, 1995).

En el caso de los hoteles, al colaborar con la comunidad local, podrían obtener legitimidad social (mejorar su reputación, su licencia para operar), mejorar su imagen frente a la comunidad, y conseguir mayor confianza de parte de esta colectividad (Murillo, Garcés y Rivera, 2008; Polanco, 2013).

Por lo anteriormente señalado, se establece la siguiente hipótesis:

H4: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, la estrategia de desarrollo sustentable tiene una relación directa y positiva con una VC en costos.

H5: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, la estrategia de desarrollo sustentable tiene una relación directa y positiva con una VC en diferenciación.

### Ventaja competitiva y desempeño empresarial en hoteles

En los textos publicados son pocos los estudios que relacionan una VC con el desempeño empresarial en un contexto de variables ambientales (Leonidou et al., 2013). A pesar de ello, se encuentran sin duda algunas aportaciones sobre esta relación en el ámbito de los hoteles (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Leonidou et al., 2013; López, Molina y Claver, 2009; López, Molina y Claver, 2010).

Carmona, Céspedes y de Burgos (2004) encontraron que los hoteles con una VC relativamente más baja (generada por la escasa gestión ambiental y percepción de que estas prácticas ambientales no proveen una ventaja), en promedio, perciben un desempeño económico significativamente más bajo. López, Molina y Claver (2009) hallaron un efecto positivo de las ventajas competitivas en costos y diferenciación, derivadas de la gestión ambiental

proactiva, en el desempeño de la empresa. López, Molina y Claver (2010) encontraron que las ventajas competitivas en costos y diferenciación implican un mayor desempeño financiero. Por su parte, los hallazgos de Leonidou et al. (2013) también proveen evidencia de que una VC en costos y diferenciación basada en el medio ambiente conducen a un desempeño superior y de mercado.

Con base en lo anterior, se establecen las siguientes hipótesis:

H6: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, la ventaja competitiva en costos se relaciona directa y positivamente con su desempeño empresarial.

H7: En hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de México, la ventaja competitiva en diferenciación se relaciona directa y positivamente con su desempeño empresarial.

En consecuencia, se propone el siguiente modelo hipotético de investigación desde la TBRN, en el cual se analiza la relación capacidades estratégicas ambientales-desempeño a través de una ventaja competitiva en costos y una ventaja competitiva en diferenciación (Figura 1).

### Metodología

Esta investigación es no experimental, transversal y correlacional/causal.

### Selección de la muestra y colecta de datos

La unidad de análisis es la empresa hotelera. El trabajo se basó en los datos de una encuesta aplicada a 53 gerentes/dueños de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Las percepciones de los dueños/gerentes sirvieron para contrastar las hipótesis del trabajo, como se ha realizado en trabajos similares (Aragón et al., 2008; Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; López, Molina y Claver, 2009; López, Molina y Claver, 2010). Para captar la opinión de los gerentes/dueños se empleó una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es “nada” y 5 es “muchísimo”.

El método de muestreo fue aleatorio estratificado debido a que se establecieron los estratos con base en el tipo de alojamiento, categoría y entidad federativa donde se ubica el hotel. En una etapa posterior, los hoteles se eligieron al azar a partir de directorios de asociaciones de hoteles, de las secretarías estatales de turismo, y de directorios de

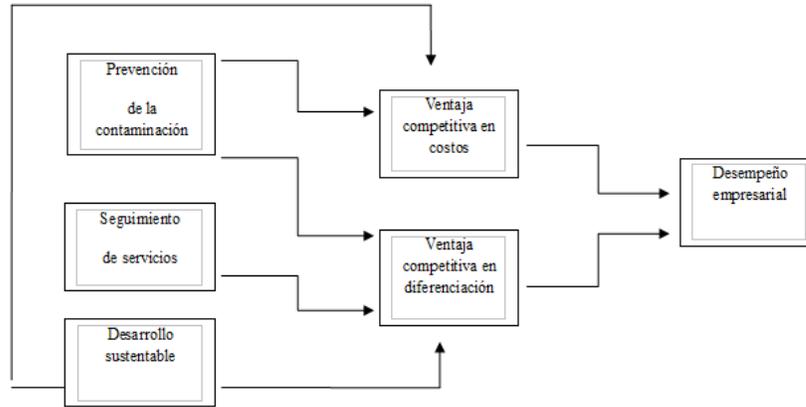


Figura 1. Modelo de investigación planteado. Fuente: Elaboración propia con base en la TBRN.

hoteles encontrados en internet. En cuanto al primer criterio, se eligió al hotel por ser el tipo de alojamiento más representativo del conjunto de modalidades de alojamiento. Respecto al segundo criterio, se eligieron los hoteles de las categorías 3, 4 y 5 estrellas debido a que otros autores han seleccionado este tipo de hoteles por la homogeneidad que presentan, porque son los más dinámicos e innovadores, y porque los establecimientos de más baja categoría se relacionan más bien con una naturaleza familiar que profesional (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 2001a; Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; López, Molina y Claver, 2009). En cuanto al tercer criterio, se eligieron los estados de la República donde fue más factible realizar la encuesta por razones económicas y de logística.

### Muestra y encuesta

Debido a que se trata de estudio exploratorio, en este estudio no se estableció rigurosamente un tamaño de la muestra, sino que se buscó reunir el mayor número posible de casos en cada entidad federativa en el periodo de tiempo destinado a la encuesta. Finalmente, la muestra quedó integrada por 53 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de los estados de Baja California (19%), Guerrero (13%), Oaxaca (20%), Puebla (19%), Querétaro (2%), San Luis Potosí (2%), Tabasco (2%), Veracruz (19) y Yucatán (4%).

En una primera fase de la encuesta, se realizó una entrevista no estructurada con un grupo de dueños/gerentes con la finalidad de conocer el tipo de estrategias ambientales que estaban desarrollando en

sus hoteles. En una segunda fase, se llevó a cabo una prueba piloto con el objetivo de corregir y mejorar las preguntas y las escalas de opinión para establecer el instrumento final que sería aplicado. La encuesta final se llevó a cabo con un cuestionario dirigido a los dueños/gerentes de la organización con una escala Likert de 5 puntos. La mayor parte de los cuestionarios se aplicó personalmente y el resto se envió por correo electrónico.

### Medición de las variables

#### Prevención de la contaminación

Autores como (Hart, 1995; Hart y Dowell, 2011; Maas, Schuster y Hartmann, 2012; Tarí et al., 2010) coinciden en que la estrategia de prevención de la contaminación busca minimizar las emisiones, los efluentes y los desperdicios mediante el mejoramiento continuo. En este trabajo la prevención de la contaminación se refiere a la estrategia que persigue disminuir las emisiones de contaminantes y los desperdicios de recursos a través de continuas mejoras en las operaciones del hotel.

Con el objetivo de medir los indicadores de esta variable se retomaron los estudios de Álvarez, de Burgos y Céspedes (2001a), Carmona, Céspedes y de Burgos (2004) y Claver, Molina, Pereira y López (2007b). Además, se emplearon los datos recogidos en un primer acercamiento a la unidad de análisis en estudio.

Para evaluar ¿en qué medida el hotel lleva a cabo acciones ambientales preventivas que permitan un mejoramiento continuo de operaciones? se utilizó

una escala Likert de 5 puntos que va de “nada” a “muchísimo”.

### Seguimiento de servicios

Debido a que la estrategia de seguimiento de productos por definición no se puede aplicar a las operaciones de un servicio, se debe hacer un ajuste para emplearla en el ámbito de las operaciones de un hotel. De esta manera, el seguimiento de servicios es la estrategia que atraviesa las fronteras de la empresa y se enfoca en el impacto de los servicios a través de sus ciclos de vida (Maas, Schuster y Hartmann, 2012). El seguimiento de productos incluye la integración de los grupos de interés en los temas ambientales y el análisis del ciclo de vida del producto (Hart y Milstein, 2003). Por un lado, en la industria turística, un grupo de interés de suma importancia en el tema ambiental son los turistas, debido a que ellos pueden ser los principales motores hacia un turismo sustentable (Dalton, Lockington y Baldock, 2008). Por otro lado, el análisis del ciclo de vida del producto es un proceso que va desde el acceso a las materias primas hasta el uso y disposición final del producto (Hart y Milstein, 2003). El análisis convencional del ciclo de vida es una herramienta establecida para evaluar los resultados ambientales de productos o servicios a través de su ciclo de vida. Sin embargo, para aquellos productos y servicios cuyo principal atributo proviene del consumo de energía, se creó la valoración del ciclo de vida de energía (Menzies, Turan y Banfill, 2007). Debido a que la industria hotelera es uno de los sectores más intensivos en energía (Bohdanowicz, 2005; Chan y Lam, 2003; Filimonau et al., 2011), en este trabajo se considera el análisis del ciclo de vida de energía en lugar del análisis convencional del ciclo de vida, como una dimensión del seguimiento de servicios. Por consiguiente, en este estudio el seguimiento de servicios se refiere a la estrategia que permite al hotel: 1) integrar la participación de los clientes en la toma de decisiones de temas ambientales, y 2) analizar el ciclo de vida de energía. Para medir los indicadores de esta variable se retomaron los estudios de Álvarez, de Burgos y Céspedes, (2001a), Carmona, Céspedes y de Burgos (2004) y Filimonau et al. (2011). Además, se emplearon los datos recogidos en un primer acercamiento a la unidad de análisis en estudio.

Para evaluar ¿en qué medida el hotel integra a sus clientes en temas ambientales? y ¿en qué medida el hotel realiza acciones que permitan atender el ciclo de vida de energía de su servicio?, se utilizó una escala Likert de 5 puntos que va de “nada” a “muchísimo”.

### Desarrollo sustentable

La estrategia de desarrollo sustentable ha sido dividida en dos dimensiones para ser estudiada: tecnología limpia y BOP. La primera se refiere a que la empresa innove en tecnologías limpias y busque el posicionamiento futuro como medidas de éxito. La segunda se refiere al papel que las empresas tienen en aliviar la pobreza de los ciudadanos más pobres del mundo (Hart y Dowell, 2011).

Hart (1995) indica que una estrategia de desarrollo sustentable tiene un fuerte sentido de propósito socio-ambiental, el cual provee la base para las estrategias competitivas y corporativas de la empresa. Por un lado, es importante que las empresas se comprometan con el ambiente al generar tecnologías de bajo impacto, y por otro, que los negocios sean capaces de contribuir en la disminución de la pobreza que viven las comunidades donde se asientan.

En la prueba piloto de esta investigación se encontró que los hoteles no están creando tecnología limpia. Por lo tanto, en la encuesta final se considera únicamente la dimensión de la BOP para medir la estrategia de desarrollo sustentable.

Por todo esto, en este trabajo el desarrollo sustentable se refiere a la estrategia del hotel de considerar el compromiso social que tiene para con la comunidad local donde se asienta.

Para medir la dimensión de la BOP se retomaron los estudios teóricos de Hart (1995; 1997), Hart y Milstein (2003) y Hart y Dowell (2011). También el estudio empírico de Paulraj (2011) fue de utilidad porque aborda el tema de desempeño social de la empresa, y éste abarca indicadores como: 1) mejora y bienestar social, 2) seguridad y salud de la comunidad, 3) riesgos al público en general y 4) seguridad y salud ocupacional de los empleados, los cuales son temas que involucran el compromiso social de la empresa con la comunidad. Además, se emplearon los datos recogidos en las entrevistas no estructuradas. En estas entrevistas se pudo detectar que, algunos hoteles capacitan a sus empleados en la elaboración

de manualidades con materiales reciclables, con la triple finalidad de aprovechar los recursos al máximo, realizar decoración para diversas áreas de la empresa y habilitar a los empleados para desarrollar una actividad productiva extraordinaria a su trabajo en el hotel.

Derivado de lo anterior, en este estudio se dedujo que si los hoteles estaban colaborando para contribuir en la mejora de las condiciones de vida de sus empleados, era factible pensar que estas empresas también estuvieran apoyando en mejorar la calidad de vida de la comunidad local en general. Por ello, para medir la dimensión de la BOP se les preguntó a los dueños/gerentes si el hotel colabora con las comunidades en temas de creación de negocios, mejora a productos y/o servicios que ellas producen, derechos civiles e impactos ambientales.

Para evaluar ¿en qué medida el hotel colabora con la comunidad local en temas sociales? se utilizó una escala Likert de 5 puntos que va de “nada” a “muchísimo”.

### Ventaja competitiva

Según Chang (2011), la ventaja competitiva de una empresa es definida como la condición en la cual los competidores no son capaces de copiar sus estrategias competitivas ni de adquirir los beneficios que obtiene como resultado de éstas.

Para Heras y Arana (2011) y Tarí et al. (2010), la distinción entre VC en costos y en diferenciación provee un encuadre teórico útil para estudiar el impacto de la gestión ambiental en el desempeño empresarial. Según Porter y Van der Linde (1995) y Molina, Claver, Pereira y Tarí (2009), las estrategias ambientales de una empresa pueden conducir a una VC en costos porque las innovaciones ambientales permiten reducir los costos, debido a una utilización más eficiente de los insumos, menor consumo de energía, entre otros. Por otro lado, las estrategias ambientales llevan a una VC en diferenciación debido a que estas estrategias pueden lograr diferenciar el producto del resto de los competidores entre los consumidores ambientalmente sensibles.

En este estudio, una ventaja competitiva se refiere a la condición única de la empresa que se logra como consecuencia del despliegue de las capacidades estratégicas ambientales, donde a los competidores

se les dificulta llegar debido a que no pueden copiar sus estrategias ni adquirir los resultados que éstas proveen.

Para medir los indicadores de una ventaja en costos se retomaron los estudios de Banerjee, Iyer y Kashyap (2003), Christmann (2000) y Leonidou et al. (2013). Para medir las dimensiones e indicadores de una ventaja en diferenciación se retomaron los estudios de Claver, López, Molina y Tarí (2007a), Leonidou et al. (2013) y Maas, Schuster y Hartmann (2012).

Para evaluar ¿en qué medida el hotel experimenta resultados de una ventaja competitiva en costos como consecuencia de desarrollar las capacidades estratégicas ambientales, en comparación con sus competidores? y ¿en qué medida el hotel experimenta resultados de una ventaja competitiva en diferenciación como consecuencia de desarrollar las capacidades estratégicas ambientales, en comparación con sus competidores? se empleó una escala Likert de 5 puntos que va de “nada” a “muchísimo”.

### Desempeño empresarial

El desempeño financiero se refiere a la importancia de los resultados pecuniarios derivados de la actividad del negocio (González y González, 2005). En este estudio, interesa conocer si el implementar actividades derivadas de las capacidades ambientales estratégicas conduce a incrementar el desempeño empresarial en términos monetarios.

En la revisión sobre gestión ambiental frecuentemente se encuentra que el desempeño financiero se ha medido a través de dos formas: desempeño subjetivo o perceptual y desempeño objetivo o cuantitativo. Algunos autores han empleado ambos tipos de medidas (Aragón et al., 2008; Claver et al., 2007b; Claver, Pereira, Tarí y Molina 2008), y otros estudiosos sólo han ocupado las percepciones subjetivas de los gerentes de empresas (Leonidou et al., 2013; López, Molina y Claver, 2009; Molina, Claver, Pereira y Tarí, 2009). Los argumentos para hacer esto último radican en el hecho de que los gerentes se muestran más abiertos en ofrecer sus percepciones que en dar datos cuantitativos precisos (Aragón et al., 2008; Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Harrington y Akehurst, 1996).

Por lo tanto, en este estudio el desempeño empresarial se refiere a los resultados monetarios, percibidos

por el dueño/gerente, que se derivan de desplegar las capacidades estratégicas ambientales en la empresa. Con base en Claver et al. (2008) y Wagner y Schaltegger (2004), el desempeño empresarial se mide en términos monetarios.

Para evaluar ¿en qué medida las capacidades estratégicas ambientales han contribuido a que los resultados en términos monetarios sean superiores en comparación con sus competidores? se empleó una escala Likert de 5 puntos que va de “nada” a “muchísimo”.

## Análisis y discusión de resultados

La correlación bivariada de Pearson muestra que la prevención de la contaminación tiene una relación positiva y significativa ( $r = .354$ ,  $p \leq 0.01$ ) con la ventaja competitiva en costos. Estos resultados dan evidencia para comprobar la hipótesis 1 (Tabla 1). Este resultado coincide con la literatura al indicar que las empresas que realizan más prácticas ambientales en forma preventiva logran un mayor ahorro en costos (Ayuso, 2006; Pereira et al., 2012; Tarí et al., 2010).

En el contexto de la industria hotelera, como en otras empresas de la industria turística, la reducción de recursos al mínimo y el ahorro en costos son acciones más frecuentes que los sistemas de gestión usados por la industria, los cuales implican modificaciones en los sistemas de producción y operación (Garay y Font, 2012).

Los hoteles no generan cantidades importantes de residuos peligrosos o de emisiones tóxicas ni causan contaminación grave. Sin embargo, estas empresas se definen por tener un impacto ambiental difuso. Es decir, están compuestas por muchas pequeñas operaciones y por ello, las fuentes de contaminación son tantas. Derivado de lo anterior, las prácticas de prevención son más comunes que las de control de la contaminación (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Céspedes y de Burgos, 2004; Kirk, 1995).

En los hoteles estudiados, las actividades para prevenir la contaminación están generando una mejor posición en costos como consecuencia de las acciones de reducción en el consumo de recursos, la separación de residuos y el reciclaje.

Por otro lado, la estrategia de prevención de la contaminación también tiene una relación positiva y significativa ( $r = .391$ ,  $p \leq 0.01$ ) con una ventaja

competitiva en diferenciación (Tabla 1). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis 2. Este resultado corresponde con la literatura sobre el tema, la cual establece que la prevención de la contaminación mejora la reputación de la empresa, establece una imagen verde, se da a conocer como una buena empresa ciudadana y atrae segmentos de mercado verde (Chang y Liu, 2009; Maas, Schuster y Hartmann, 2012; Pereira et al., 2012; Tarí et al., 2010). En los hoteles estudiados, las acciones de reducción en el consumo de recursos, la separación de residuos y el reciclaje han generado el reconocimiento de parte de los turistas y con ello, experimentan una mejora en la imagen, en la reputación y se distinguen del resto de los competidores. Cabe mencionar que algunos dueños/gerentes consideran que los turistas extranjeros son quienes valoran este tipo de acciones preventivas de contaminación. Lo anterior concuerda con Lull (2003), quien indica que la conciencia ambiental de los turistas depende de su nacionalidad. Adicionalmente, la estrategia de seguimiento de servicios tiene una relación positiva y significativa ( $r = .480$ ,  $p \leq 0.01$ ) con la ventaja competitiva en diferenciación (Tabla 1). Esta evidencia permite aprobar la hipótesis 3. Este resultado coincide con la literatura académica, la cual indica que la participación de los clientes en la toma de decisiones de los hoteles sobre temas ambientales y analizar el ciclo de vida de energía se relaciona con la VC en diferenciación (Hart, 1995; Hart y Milstein, 2003; Maas, Schuster y Hartmann, 2012).

Como se mencionó anteriormente, los hoteles se caracterizan por producir un impacto ambiental difuso, lo cual implica un gran número de pequeñas operaciones, cada una de las cuales consume cantidades relativamente pequeñas de energía, agua, alimentos, entre otros, y donde cada una de ellas agrega sólo una pequeña cantidad de contaminación al medio ambiente, lo cual es más difícil de regular y controlar exclusivamente por medio de leyes ambientales (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Céspedes y de Burgos, 2004).

En particular, los hoteles en México se encuentran regulados en materia ambiental. Sin embargo, esta regulación fija lo mínimo que la industria debe cumplir en materia ambiental (Muñoz, Rivera y Oliveras, 2005). Como consecuencia, el sector hotelero recibe escasa

Tabla 1. Correlación bivariada entre las variables del estudio. Fuente: Elaboración propia.

Variable	N	1	2	3	4	5	6
1 Prevención de la contaminación	53	1	0.523**	0.524* *	0.354**	0.391* *	0.339* *
2 Seguimiento de servicios	53		1	0.408* *	0.619**	0.480* *	0.460* *
3 Desarrollo sustentable	53			1	0.310*	0.468* *	0.297* *
4 Ventaja competitiva en costos	53				1		0.526* *
5 Ventaja competitiva en diferenciación	53					1	0.625* *
6 Desempeño empresarial	53						1

influencia del gobierno para trabajar a favor del medio ambiente y aprovechar oportunidades de negocios.

En este contexto, la cooperación y la comunicación con los clientes sobre temas ambientales parece ser una herramienta útil que influye positivamente en la diferenciación del hotel del resto de los competidores. En este sentido, Ayuso (2006) menciona que los hoteles españoles perciben que los turistas son uno de los grupos de interés que más los orienta a comprometerse en temas medioambientales.

Por todo esto, los hoteles tienen una excelente oportunidad para estrechar vínculos con los clientes con mayor conciencia ambiental, quienes representan un número creciente en los mercados, y así desarrollar una lealtad y legitimidad basadas en la preservación ecológica con la finalidad de alcanzar una ventaja en diferenciación (López, Molina y Claver, 2009).

Asimismo, el llevar un cálculo de cuánta energía se consume en las diferentes áreas del hotel con la finalidad de disminuir sus niveles de consumo de energías no renovables, establece una imagen verde (Filimonau et al., 2011; Veroutis, Ullman, Fava, Steinmetz, y Kerfoot, 1996) y permite una mejora del negocio porque muestra a los consumidores que la empresa está preocupada por su entorno. Un consumo de energía más amigable con el medio ambiente puede aumentar la lealtad del consumidor y mejorar la imagen pública del hotel (Ali, Mustafa, Al-Mashaqbah, Mashal y Mohsen, 2008).

En cuanto a la relación entre desarrollo sustentable y una ventaja competitiva en costos, se encontró una relación directa y positiva ( $r = .310$ ,  $p \leq 0.05$ ) (Tabla 1). En consecuencia, esta información apoya la hipótesis 4. Lo anterior coincide con lo establecido en la

literatura, que aunque es prácticamente inexistente, supone que la capacidad de desarrollo sustentable puede conducir al logro de una VC en la empresa y a oportunidades de crecimiento futuro (Hart, 1995; Hart y Milstein, 2003).

También se encontró que la estrategia de desarrollo sustentable tiene una relación significativa ( $r = .468$ ,  $p \leq 0.01$ ) con la ventaja competitiva en diferenciación (Tabla 1). Esta evidencia permite aceptar la hipótesis 5. Este resultado concuerda con Hart (1995) y Hart y Milstein (2003), quienes suponen que una estrategia orientada a satisfacer necesidades de la BOP conduce al logro de una VC y a definir una trayectoria de crecimiento futuro.

La mayor parte de la literatura sobre la BOP aborda el tema de cómo las empresas manufactureras deben atender las necesidades de las personas de rentas más bajas a través de innovaciones en productos y servicios y la creación de negocios dirigidos especialmente a estos nichos de mercado. Sin embargo, para empresas del sector servicios existe escasa evidencia de cómo prestar atención a este amplio sector de la población.

Por ello, aquí se muestra que en el contexto de la industria hotelera, la estrategia de desarrollo sustentable se refiere a la capacidad del hotel para considerar su compromiso social y ambiental con las comunidades en donde se asienta, y de esta manera, atienda las necesidades de las personas de ingresos más bajos. Existe una gran dependencia entre la industria hotelera y la comunidad local debido a que ésta a menudo es parte del producto turístico local y por lo tanto del atractivo del destino turístico (Inoue y Lee, 2011; Kirk, 1995). Así, las acciones del hotel para atender

las necesidades de la gente local, puede generar que los turistas y otros grupos de interés reconozcan el mérito de la empresa y/o que la prefieran por encima de otros establecimientos. En un contexto donde el número de turistas con conciencia ambiental crece (KamalulAriffin, Khalid y Wahid, 2013; Kuuder et al., 2013), es factible que los clientes valoren las acciones a favor de la BOP.

Los resultados proveen evidencia de que si los hoteles tienen en cuenta las necesidades de la BOP, aumentan sus ventajas competitivas. Esto puede deberse a que al colaborar con la sociedad local, el hotel aumenta su legitimidad social porque se muestran como empresas que no sólo buscan beneficios para sí mismas, sino que también trabajan para que la comunidad local mejore. Estas actuaciones se enmarcan dentro de una forma más inclusiva de capitalismo caracterizada por un diálogo bilateral y colaboración con grupos de interés que antes estaban olvidados o que fueron pasados por alto (Hart y Milstein, 2003).

Esta forma de considerar a la comunidad local concuerda con la visión de contemplar a la BOP como emprendedores buscando socios para hacerse de recursos y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus propios negocios (Cervilla y Puente, 2013). De esta manera, los hoteleros y la comunidad local pueden realizar acciones ambientales y de negocio en equipo, con lo cual, se pueden generar beneficios competitivos para las personas de rentas más bajas, el hotel y el destino turístico en general en donde se asienta éste.

Además, se encontró que la ventaja competitiva en costos tiene una relación positiva y significativa ( $r=.526$ ,  $p\leq 0.01$ ) con el desempeño empresarial (Tabla 1). Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis 6. Este hallazgo coincide con Claver et al. (2007b), Leonidou et al. (2013) y López, Molina y Claver (2009), quienes proveen evidencia de que una ventaja competitiva en costos conduce a un desempeño superior económico y de mercado.

Por último, se encontró que la ventaja competitiva en diferenciación se relaciona positiva y significativamente ( $r=.625$ ,  $p\leq 0.01$ ) con el desempeño del hotel (Tabla 1). Consecuentemente, esta información apoya la hipótesis 7. Este resultado coincide con Leonidou et al. (2013), López, Molina y Claver (2009) y López, Molina y Claver (2010) quienes demuestran que una

ventaja competitiva en diferenciación conduce a un desempeño superior económico y de mercado.

Según González y González (2005), la consecuencia última de cualquier ventaja competitiva derivada de las estrategias ambientales proactivas es una mejora en el desempeño económico financiero. En un contexto donde los hoteles enfrentan una aguda competencia, este estudio es importante para los hoteles porque revela oportunidades de negocios (Leonidou et al., 2013; López, Molina y Claver, 2010). En definitiva, los hoteles desarrollan estrategias ambientales debido a que les da posibilidades de obtener ventajas competitivas y un mayor desempeño (López, Molina y Claver, 2010).

Como puede apreciarse, los resultados muestran que el modelo de investigación se prueba en el contexto de los hoteles de México. Las hipótesis H1, H2, H3, H4, H5, H6 y H7 se aceptan. Lo anterior implica que existe una relación significativa entre la capacidad estratégica ambiental y la ventaja competitiva y una relación significativa entre ésta y el desempeño empresarial.

En cuanto al análisis de regresión, los resultados muestran que para predecir el desempeño empresarial sólo es útil la ventaja competitiva en diferenciación (Tabla 2). Este resultado también se encontró en López, Molina y Claver (2009) y López, Molina y Claver (2010).

Por lo tanto, el desempeño empresarial se predice con la siguiente fórmula:

Es de llamar la atención que para conseguir un desempeño empresarial más alto, los hoteles deben

$$y=0.412+0.481 x_5$$

trabajar en acciones que los diferencien de otros. Este trabajo provee testimonio de que el desarrollar estrategias ambientales contribuye a aumentar el grado de diferenciación de un hotel respecto a sus competidores. Los elementos que contribuyen a esta diferenciación son el realizar acciones preventivas de contaminación, tener un vínculo cercano con los clientes en temas ambientales, llevar un cálculo de cuánta energía consumen las áreas del hotel y trabajar a favor de la comunidad local. La ventaja en diferenciación permite al hotel ganar mayor lealtad y legitimidad basadas en la preservación ecológica y

conseguir más recomendaciones favorables de parte de los clientes.

Por otra parte, con la finalidad de identificar si existían diferencias en las medias de los valores de las variables del estudio por región, se empleó un análisis de varianza. La muestra de negocios encuestados se clasificó en tres regiones identificadas habitualmente en México: Norte, Centro y Sur. En la región Norte quedaron incluidos los hoteles de Baja California, en la región Centro los hoteles de Querétaro, Puebla y San Luis Potosí, y en la región Sur los hoteles de Guerrero, Oaxaca, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

A un nivel de confianza del 95%, existe diferencia significativa en los valores de las medias de la capacidad estratégica de desarrollo sustentable de los hoteles entre las tres regiones identificadas de México. Con lo cual, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. Específicamente, se puede observar que existe diferencia significativa en las medias de desarrollo sustentable entre la región Centro (1.58\*) y la región Sur (2.16\*) (Tabla 3).

También es posible ver que no hay diferencia significativa en las medias de desarrollo sustentable entre las regiones Norte y Centro, ni tampoco hay diferencia significativa en las medias de esta capacidad estratégica entre las regiones Norte y Sur. Se puede observar que la región Sur es la que ha explotado más ampliamente su capacidad de desarrollo sustentable. Este resultado puede deberse a dos razones. Por un lado, a diferencia de las otras dos regiones, en esta región se encuestó a hoteles de sol y playa, y de estos hoteles cabe esperar una mayor preocupación por la protección ambiental que en el resto de las categorías (cultural, de negocios, rural y otros), debido a diversas razones: el cliente de los establecimientos hoteleros de sol y playa busca este tipo de hoteles precisamente para realizar actividades que involucren el disfrute de los recursos naturales, generalmente van de vacaciones y por lo tanto, pasan un mayor tiempo de estancia en promedio en estos negocios que en los hoteles de otra categoría (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999). Por lo tanto, podría suponerse que los hoteles de la región Sur al estar en mayor contacto con el uso, disfrute y desgaste de la naturaleza, se preocupan en mayor medida por hacer una explotación racional de su entorno para continuar aprovechando sus beneficios.

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión con desempeño empresarial como variable dependiente Fuente: Elaboración propia.

	Desempeño empresarial
Constante	0.412
Prevención de la contaminación ( $x_1$ )	0.058
Seguimiento de servicios ( $x_2$ )	0.116
Desarrollo sustentable ( $x_3$ )	-0.054
Ventaja competitiva en costos ( $x_4$ )	0.199
Ventaja competitiva en diferenciación ( $x_5$ )	0.481**
F	7.595
R2	0.447

\*\*  $p \leq .01$ ; \*  $p < .05$

Por otro lado, al ser la región Sur una de las más ricas en recursos naturales y una de las que más sufren deterioro ambiental en México, podría ser la zona donde esté creciendo la conciencia ambiental entre la población en general, y por ende, en donde los hoteleros se interesen en mayor medida por su entorno, incluyendo a la comunidad que habita en el territorio donde se asientan.

Cabe mencionar que el resto de las variables no resultan significativas. Es decir, no existe diferencia significativa en los valores de las medias de prevención de la contaminación, seguimiento de servicios, ventaja competitiva en costos, ventaja competitiva en diferenciación y desempeño de los hoteles entre las tres regiones de México.

## Conclusiones

En el debate actual sobre la legitimidad económica de las estrategias ambientales, este estudio provee evidencia, en el contexto del sector hotelero de un país en vías de desarrollo como lo es México, de que es rentable desplegar estrategias ambientales. La investigación muestra que si los hoteles practican la prevención de la contaminación, el seguimiento de servicios y la atención de las necesidades de la comunidad local, podrían obtener ventajas competitivas y un desempeño empresarial superior. Las deducciones del trabajo se insertan en la postura de que los actos responsables con el medio ambiente contribuyen positivamente en los beneficios de la empresa. Lo anterior, es compatible con Aragón et al. (2008), Leonidou et al., 2015; López, Molina y Claver (2009); López, Molina y Claver (2010) y Tebini et al. (2015).

Cabe resaltar que esta investigación constituye un trabajo pionero en el tema de capacidades

estratégicas ambientales en empresas de México. En un entorno de esta naturaleza, las empresas enfrentan una fuerte competencia de compañías de todo el mundo y muchas veces carecen de habilidades para encararla. En este orden de ideas, el estudio permite identificar que el despliegue de estrategias ambientales ofrece a los hoteles la oportunidad de competir y alcanzar un mejor desempeño empresarial.

Como una contribución adicional, se mide empíricamente la estrategia de desarrollo sustentable sugerida por Hart (1995). Por lo cual, esta investigación se convierte en una de las primeras en probar que dicha relación existe en el contexto de los hoteles de México, y con ello, pretende hacer una contribución a la TBRN, de manera particular en la capacidad estratégica de la BOP.

Lo anterior, resulta de importancia sobre todo en el contexto de México donde más de la mitad de la población es considerada pobre, y en consecuencia, se requiere que los diferentes agentes económicos participen en la contribución de la reducción de la pobreza.

Los hoteles están en una posición ideal para apoyar en la erradicación de la pobreza (Font, 2008) y a la vez mejorar su competitividad y desempeño a través del desarrollo de estrategias ambientales como las propuestas aquí, las cuales consideran no sólo la dimensión ambiental, sino también la dimensión social del desarrollo sustentable.

Las acciones medioambientalmente responsables no sólo beneficiarían a los hoteles directamente, sino en general al destino porque se contribuiría en trabajar en una ruta de cuidado del medio ambiente y mayor competitividad. Con lo cual, se podría incrementar

la competitividad y sustentabilidad de la industria turística mexicana en su conjunto.

Dado el avance del desarrollo sustentable en muchas áreas de la economía, el estudio de esta estrategia en la empresa representa un área de oportunidad para los estudiosos de medio ambiente y gestión empresarial, sobre todo en contextos de subsistencia como lo es México.

Por último, el trabajo de investigación tiene algunas limitaciones, lo cual da pie a que se realicen futuras investigaciones. Se recomienda ampliar la muestra e incluir un mayor número de entidades de la República Mexicana, debido a que en este estudio por ser de carácter exploratorio, únicamente incluyó a 53 hoteles de nueve estados de México.

Además, existe la necesidad de observar directamente las operaciones de los hoteles con el objetivo de registrar las estrategias ambientales que están desarrollando. Esta información sería de utilidad para elaborar un instrumento de medición acorde con la realidad de los hoteles de México.

También sería conveniente emplear escalas de medición de tipo objetivo. Por ejemplo, cuantificar los datos de rendimiento económico de los hoteles, los cuales puedan proveer información adicional a la proporcionada por las opiniones de los dueños/gerentes de estas empresas.

De igual manera, es recomendable que la investigación sobre capacidades estratégicas ambientales muestre más evidencias empíricas. De esta forma, resulta más probable que los directivos incrementen su disposición a realizar prácticas medioambientales en sus empresas. En particular, es preciso desarrollar investigaciones sobre la BOP.

Tabla 3. Resultados de Anova para todas las variables del estudio entre las regiones Norte, Centro y Sur de México

Variables	Muestra total		Región						ANOVA
	Media	Desviación estándar	Norte (N)		Centro (C)		Sur (S)		
			Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	F
Prevención de la contaminación	2.23	0.724	2.10	0.876	2.00	0.739	2.35	0.661	1.237
Seguimiento de servicios	2.45	0.637	2.30	0.675	2.17	0.577	2.61	0.615	2.629
Desarrollo sustentable	1.96	0.733	1.80	0.632	1.58 (S)*	0.515	2.16 (C)*	0.779	3.252*
Ventaja competitiva en costos	2.36	0.653	2.50	0.527	2.00	0.603	2.45	0.675	2.492
Ventaja competitiva en diferenciación	2.43	0.665	2.40	0.843	2.42	0.515	2.45	0.675	0.027
Desempeño empresarial	2.36	0.682	2.30	0.675	2.17	0.577	2.45	0.723	0.794

\*p<0.05

a Las letras entre paréntesis indican la región de la cual esta región es significativamente diferente usando el Test Tukey HSD.

## Bibliografía

- Ali, Y., Mustafa, M., Al-Mashaqbah, S., Mashal, K. y M. Mohsen (2008). *Potential of energy savings in the hotel sector in Jordan. Energy Conversion and Management*, 49, 3391-3397.
- Álvarez, M.J., de Burgos, J. y J.J. Céspedes (2001a). An analysis of environmental management organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega The International Journal of Management Science*, 29, 457-471.
- Álvarez, M.J., de Burgos y J.J. Céspedes (2001b). Grupos de interés y estrategias medioambientales de los hoteles. *Información Comercial Española Revista de Economía*, 790, 163-181.
- Aragón, J.A., Hurtado, N., Sharma, S. y V.J. García (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86, 88-103.
- Awang K.W., Ishak, N.K., Radzi, S.M. y A.Z. Taha (2008). Environmental variables and performance: evidence from the hotel industry in Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 2(1), 59-79.
- Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of Spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 207-220.
- Banerjee, S.B., Iyer, E.S. y R.K. Kashyap (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67 (2), 106-122.
- Berrone, P. y L.R. Gómez (2009). Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 103-126.
- Best, M.N. y B. Thapa (2011). Environmental management in the Caribbean accommodations sector, *Original Scientific Paper*, 59 (2), 145-168.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 188-204. DOI: 10.1177/0010880404273891.
- Carmona, E., Céspedes, J. y J. de Burgos (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24 (3), 101-130.
- Cervilla, M.A. y R. Puente, (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX (2), 289-308.
- Céspedes, J. y J. de Burgos (2004). Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros. *Dirección y Organización*, 30, 5-15.
- Chan, W.C. y J.C. Lam (2003). Energy-saving supporting tourism sustainability: a case study of hotel swimming pool heat pump. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(1), 74-83.
- Chang, C.H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104 (3), 361-370.
- Chang, L. y W. Liu (2009). Temple fairs in Taiwan: environmental strategies and competitive advantage for cultural tourism. *Tourism Management*, 30, 900-904.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *The Academy of Management Journal*, 43 (4), 663-680.
- Claver, E., López, M.D., Molina, J.F. y J.J. Tarí (2007a). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of Environmental Management*, 84, 606-619.
- Claver, E., Molina, J.F., Pereira, J. y M.D. López (2007b). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), 663-679.
- Claver, E., Pereira, J., Tarí, J.J. y J.F. Molina (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (2), 228-244.
- Cruz, D., Jacobo, C.A., Ochoa, S. y B. Leyva (2014). Desempeño sustentable en establecimientos de hospedaje de ciudad Obregón, Sonora,

- México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 10 (1), 55-66.
- Dalton, G.J., Lockington, D.A. y T.E. Baldock (2008). A survey of tourist attitudes to renewable energy supply in Australian hotel accommodation. *Renewable Energy*, 33, 2174-2185.
- El Dief, M. y X. Font (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behavior. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (2), 157-174.
- Erdogan, N. y E. Baris (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28, 604-614.
- Fernández, G., Van Morlegan, C. y A. Guzmán (2007). Alojamientos turísticos y medio ambiente. Diagnóstico ambiental de los complejos de cabañas en Tandil, Argentina. *Gestión Turística*, 7, 27-38.
- Filimonau, V., Dickinson, J., Robbins, D. y M.A.J. Huijbregts (2011). Reviewing the carbon footprint analysis of hotels: Life Cycle Energy Analysis (LCEA) as a holistic method for carbón impact appraisal of tourist accommodation. *Journal of Cleaner Production*, 19, 1917-1930.
- Font, X. (2008). Sostenibilidad y alivio de la pobreza en países en vías de desarrollo. El papel del hotelero y del investigador. *Estudios y perspectivas en turismo*, 17, 7-28.
- Fukey, L.N. y S.S. Issac (2014). Connect among green, sustainability and hotel industry: a prospective simulation study. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8 (1), 311-327.
- Garay, Luis y X. Font (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31.
- González, J. y O. González (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33 (1), 1-15.
- González, J. y O. González (2010). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, 19, 164-181.
- Harrington, D. y G. Akehurst (1996). Service quality and business performance in the UK hotel industry. *International Journal Hospitality Management*, 15 (3), 283-298.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hart, S.L. y M.B. Milstein (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-67.
- Hart, S.L. y G. Dowell (2011). A natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- Heras, I. y Arana, G. (2011). Impacto de la certificación ISO 14001 en el rendimiento financiero empresarial: conclusiones de un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 112-122.
- Hoque, A. y A. Clarke (2013). Greening of industries in Bangladesh: pollution prevention practices. *Journal of Cleaner Production*, 51, 47-56.
- Inoue, Y. y S. Lee (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 790-804.
- KamalulAriffin, N.S., Khalid, S.N.A. y N.A. Wahid (2013). The barriers to the adoption of environmental management practices in the hotel industry: a study of Malaysian hotels. *Business Strategy Series*, 14 (4), 106-117.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), 3-8.
- Kuuder, C.W., Bagson, E., Prempeh, V.M., Mumuni, A., Adongo, R. y E.E. Amoako (2013). Energy, water and waste management in the accommodation sector of Tamale Metropolis, Ghana. *American Journal of Tourism Management*, 2 (1A): 1-9.
- Leff, E. (2008). Discursos sustentables. *México: Siglo XXI Editores*.
- Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A. y A. Zeriti (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.

- Leonidou, L. Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A. y B. Aykol (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: the moderating effect of international strategy, *Tourism Management*, 50, 268-280.
- López, M. D., Molina, J.F. y E. Claver (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90, 3110-3121.
- López, M.D., Molina, J.F. y E. Claver (2010). The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, competitiveness and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 18, 963-974.
- Lucas, M.T. (2010). Understanding environmental management practices: integrating views from strategic management and ecological economics. *Business Strategy and the Environment*, 19, 543-556.
- Llull, A. (2003). Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico, *Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Empresa*, Universidad de las Islas Baleares.
- Maas, S., Schuster, T. y E. Hartmann (2012). Pollution prevention and service stewardship strategies in the third-party logistics industry: effects on firm differentiation and the moderating role of environmental communication. *Business Strategy and the Environment*. DOI: 10.1002/bse.1759.
- Menzies, G.F., Turan, S. y P.F. Banfill (2007). Life-cycle assessment and embodied energy: a review. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers Construction Materials*, 160 (CM4), 135-143.
- Milanés, P., Pérez, E. y F.J. Ortega (2012). Factores determinantes del nivel de compromiso medioambiental voluntario adquirido por los hoteles cotizados europeos. *Contaduría y Administración*, 57 (4), 197-233.
- Molina, J.F., Claver, E., Pereira, J. y J.J. Tarí (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17, 516-524.
- Muñoz, C., Rivera, M. y C. Oliveras (2005). Turismo y conciencia ambiental en México. *Gaceta Ecológica*, abril-junio, 075, 5-18.
- Murillo, J.L., Garcés, C. y P. Rivera (2008). Estrategia medioambiental y expectativas de ventajas competitivas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 9-31.
- Nakamura, E. (2011). Does environmental investment really contribute to firm performance? An empirical analysis using Japanese firms. *Eurasian Business Review*, 1 (2), 91-111.
- Papatheodorou, A., Rosselló, J. y H. Xiao (2010). Global economic crisis and tourism: consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49.
- Pappas, N. (2014). Achieving competitiveness in greek accommodation establishments during recession, *International Journal of Tourism Research*, 17, 375-387. DOI: 10.1002/jtr.1995
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Management*, 47 (1), 19-37.
- Pereira, J., Claver, E., Molina, J.F. y J.J. Tarí (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.
- Plaza, J.A., de Burgos, J. y L.J. Belmonte (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (3), 151-161.
- Polanco, Y. (2013). ¿Contribuyen las prácticas empresariales responsables a la reducción de la pobreza? *Contabilidad y Negocios*, 8 (5), 43-56.
- Porter, M. y C. Van der Linde (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 119-134.
- Prahalad, C.K. y S.L. Hart (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 1-14.

- Riera, P., García, D., Kriström, B. y R. Brännlund (2005). Manual de economía ambiental y de los recursos naturales. Madrid: Thomson.
- Roy, A. y S.K. Ghosh (2011). The bilateral association between discretionary environmental disclosure quality and economic performance: an Asian perspective. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, X (2).
- Sarkis, J., González, P. y B. Adenso. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28, 163-176.
- Semenova, N. y L.G. Hassel (2008). Financial outcomes of environmental risk and opportunity for US companies. *Sustainable Development*, 16, 195-212. DOI: 10.1002/sd.365
- Shah, K.U. (2011). Strategic organizational drivers of corporate environmental responsibility in the Caribbean hotel, *Policy Sci*, 44, 321-344.
- Simanis, E. y S.L. Hart (2009). Innovation from the inside out, *MIT Sloan Management Review*, 50 (4), 76-86.
- Tang, Y.H., Amran, A. y Y.N. Goh (2014). Environmental management practices of hotels in Malaysia: stakeholder perspective, *International Journal of Tourism Research*, 16, 586-595. DOI: 10.1002/jtr.1952
- Tarí, J.J., Claver, E., Pereira, J. y J.F. Molina (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), 500-510.
- Tebini, H., M'Zali, B., Lang, P. y B. Pérez (2015). The economic impact of environmentally responsible practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.1383
- Teng, C., Horng, J., Hu, M. y L. Chien (2012). Developing energy conservation and carbon reduction indicators for the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 199-208.
- Vargas, E.E., Zizumbo, L., Viesca, F.C. y R. Serrano (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano: Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 183-204.
- Vargas, E.E. y A.A. Olivares (2012). Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de "Hotelería Posadas", *El Periplo Sustentable*, 22, 163-188.
- Veroutis, A.D., Ullman, A.L., Fava, J.A., Steinmetz, D.C. y E.J. Kerfoot (1996). Achieving competitive advantage through product stewardship and LCA. *Environmental Quality Management*, 6 (2), 67-72.
- Wagner, M. y S. Schaltegger (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: an empirical study of EU manufacturing. *European Management Journal*, 22 (5), 557-572.
- Xuchao, W., Priyadarsini, R. y L. S. Eang (2010). Benchmarking energy use and greenhouse gas emissions in Singapore's hotel industry. *Energy Policy*, 38, 4520-4527.

## Recursos electrónicos

- Consejo Nacional Empresarial Turístico. (2013). Panorama de la actividad turística en México. Información para la toma de decisiones de los empresarios núm. 9, enero-abril. [En línea]. México: CNET. Disponible en: [http://www.cnet.org.mx/sites/default/files/panora\\_9\\_completo\\_2.pdf](http://www.cnet.org.mx/sites/default/files/panora_9_completo_2.pdf) [1 de septiembre de 2015].
- González, L. (2014). Inseguridad afecta a sector turístico. [En línea]. México: El Economista. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/04/15/inseguridad-afecta-sector-turismo> [15 de abril de 2014].
- Organización Mundial del Turismo. (2014). Panorama OMT del turismo internacional edición 2014. [En línea]. México: OMT. Disponible en: <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacionaledicion-2014> [28 de enero de 2015]
- Organización Mundial del Turismo. (2015). Panorama OMT del turismo internacional edición 2015. [En línea]. México: OMT. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875> [2 de septiembre de 2015]