

# UNIVERSIDAD DEL MAR

## CAMPUS HUATULCO



El efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de dos centros turísticos de Oaxaca.

### TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

#### **Maestro en Mercadotecnia Turística**

Presenta:

**Lic. Eliomar Hernández García**

Directora de Tesis:

Dra. Diana de Yta Castillo

Co-directora:

Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina

Bahías de Huatulco, Oaxaca

**Enero 2019**

Bahías de Huatulco, Oaxaca a 10 de Diciembre de 2018

**DR. MIGUEL ÁNGEL AHUMADA SEMPOAL**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**UNIVERSIDAD DEL MAR**  
**PRESENTE**



Después de haber analizado y evaluado la tesis “El efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de dos centros turísticos de Oaxaca” que presenta el Lic. Eliomar Hernández García, por este conducto le comunicamos que cumple con los requisitos académicos para que el citado tesista presente el correspondiente examen profesional.

Sin más por el momento, quedamos de usted.

**ATENTAMENTE**



**Dra. Diana de Yta Castillo**  
Umar-Huatulco

  
**Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina**  
IPN- CIIDIR Oaxaca  
**Dr. Paulino Jiménez Baños**  
Umar-Huatulco  
**M.E.I. Mayra Manuel Aragón**  
Umar-Huatulco  
**Dr. César Julio Martínez Castro**  
UNPA-Loma Bonita

## **Resumen**

A partir de la Teoría Basada en los Recursos (TBR), se estudia la relación entre recursos, capacidades y la estrategia de mercadotecnia verde en 73 hoteles de tres (42.5%), cuatro (35.6%) y cinco (21.9%) estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca. Los hallazgos demuestran que la utilización de los recursos (físicos, financieros y humanos) y las capacidades (visión compartida y gestión de los grupos de interés) de la empresa permiten adoptar una estrategia de mercadotecnia verde y competir a través de la comercialización de productos y servicios más amigables con el medio ambiente. Para la obtención de los datos se estratificó la muestra (la modalidad o tipo de alojamiento turístico, el número de estrellas y el destino turístico en el que se encuentra el hotel) y se utilizó un cuestionario bajo la modalidad de entrevista estructurada. Los resultados del estudio podrían servir al sector hotelero de Oaxaca, a las instituciones públicas y privadas encargadas del turismo como Asociaciones de Hoteles y Moteles y Secretarías de Turismo, ya que proporciona información relevante sobre los recursos y capacidades que la empresa puede utilizar para el despliegue de la estrategia de mercadotecnia verde. A la fecha, se han realizado pocos estudios empíricos que analicen el tema en cuestión, por lo cual este trabajo contribuye a la TBR debido a que las investigaciones sobre la estrategia de mercadotecnia verde se enfocan más en los efectos que tiene ésta y no en los factores que conducen a su desarrollo, lo que ha dejado un hueco en la literatura sobre los recursos y las capacidades de la empresa. Por lo tanto, este trabajo tiene la intención de atender este vacío en la TBR.

**Palabras claves:** Recursos, capacidades, estrategia de mercadotecnia verde, TBR, hoteles.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar agradeciendo a la Dra. Diana de Yta Castillo, quien fue una de las primeras personas en ayudarme en la realización de esta tesis. Gracias por enseñarme no solo a creer en mí mismo sino también a aprovechar las oportunidades que la vida nos ofrece. Sin duda, su paciencia, motivación, experiencia en temas verdes, generosidad, disponibilidad en todo momento, enseñanzas y apoyo han hecho que este sueño de realizar la tesis sea posible. Muchísimas gracias.

A la Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina, quien me dirigió en conjunto con la Dra. Diana de Yta. Gracias por sus aportaciones, observaciones y consejos para que esta investigación fuera hecha de la mejor manera posible. Así también, quiero agradecer su pronta respuesta a mis peticiones, ya que sin esa comunicación no habría alcanzado mis objetivos a tiempo.

A la Universidad del Mar Campus Huatulco y en especial a la División de Estudios de Posgrados, por brindar las herramientas necesarias para poder realizar los estudios de Maestría en Mercadotecnia Turística.

A los docentes de la Maestría en Mercadotecnia Turística por compartir sus conocimientos, brindarme su apoyo y enseñanzas que enriquecieron mi desarrollo profesional en la maestría.

A mis sinodales el Dr. Paulino Jiménez Baños, la M.E.I. Mayra Manuel Aragón, al Dr. César Julio Martínez Castro, por su tiempo y esfuerzo en la revisión de esta tesis. Igualmente, por darme la oportunidad de tenerlos como mis sinodales, ya que con poco tiempo y excesivo trabajo es difícil cargar con más trabajo. Gracias por ayudarme a mejorar esta tesis en todo lo posible.

A todos los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido por acceder a participar en el estudio y proporcionar la información solicitada en este trabajo de investigación.

A mis compañeros de maestría, mi padrino Alejandro Lizárraga y Wendy Ramírez, por sus consejos y sinceras muestras de cariño. También, por su compartencia y benevolencia que influyeron en el amor hacia el medio ambiente y nuestro planeta.

A todas las personas que de forma directa e indirecta contribuyeron en el logro de esta tesis.

## Dedicatoria

A Dios, por permitirme la vida para poder hacer realidad el sueño de terminar esta tesis y poder colaborar en el cuidado de sus expresiones de amor como playas, bahías, ríos, lagos, y lagunas que ha dado a la humanidad. Porque Dios se manifiesta a sí mismo en la naturaleza y amarlo significa cuidar de la naturaleza.

A mi madre Soledad García, porque eres maravillosa, trabajadora, noble, un ser humano grandioso. Le doy gracias a Dios por tener una madre como tú. Te debo todo. Esta además decir que esta tesis sería imposible de hacer sin ti. Valoro tu esfuerzo, amor y apoyo, has sido mi motivación y esas ganas de salir adelante. Este logro también es tuyo mamá.

A mis hermanos, Israel García, Sadalid Vásquez y Berenice Xochilt Vásquez, por su apoyo incondicional, por su motivación, por sus consejos, por su cariño y por creer en mí siempre.

A mi sobrina, Tisbe Nazlí porque quiero que disfruta de un planeta sano, que disfrute de la playa, de la arena, del aire fresco y de la naturaleza en sí.

A ti cariño Ailyn Abril Luna, por ser mi compañía hasta ciertas horas de la madrugada mientras escribía la tesis. Tu apoyo y amor siempre me ayudaron a no rendirme, el café, tu simple presencia, tu motivación, tu apoyo en los viajes a Puerto Escondido han hecho posible esta tesis.

A todos esos soñadores que creen que es posible vivir en equilibrio con nuestro planeta. Les quiero compartir como amigo que, en el proceso por trabajar por sus sueños descubrirán cosas sobre sí mismos que en este momento no saben. Sabrán que la grandeza habita en su interior y que son superiores a sus circunstancias. Cuando miren atrás, se darán cuenta que una de las mejores cosas que pueden hacer en su vida es creer en sí mismos y ayudar a nuestro planeta.

# Contenido

Relación de figuras .....	8
Relación de tablas.....	8
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>11</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>Caracterización del sitio .....</b>	<b>16</b>
<b>Bahías de Huatulco .....</b>	<b>16</b>
<b>Puerto Escondido.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.- Antecedentes de la adopción de estrategias de mercadotecnia verde .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.- Introducción a la teoría basada en los recursos y capacidades .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.- Teoría basada en los recursos (TBR) .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4.- Marco conceptual.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.1.- Recursos físicos.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.2.- Recursos financieros.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4.3.- Recursos humanos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.4.- Capacidad de visión compartida .....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.5.- Capacidad de gestión de los grupos de interés .....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.6.- Capacidad de innovación continua .....</b>	<b>29</b>
<b>1.4.7.- Estrategia de mercadotecnia verde .....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.- Relación entre variables y formulación de hipótesis .....</b>	<b>30</b>
<b>1.5.1.- Relación entre recursos y estrategia de mercadotecnia verde .....</b>	<b>30</b>
<b>1.5.2.- Relación entre capacidades y estrategia de mercadotecnia verde .....</b>	<b>33</b>
<b>1.6.- Modelo hipotético.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO II. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.- Modalidad del estudio .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.- Contexto de la investigación .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.- Diseño de la muestra.....</b>	<b>38</b>

2.4.- Cuestionario.....	40
2.5.- Operacionalización de recursos de la empresa.....	40
2.6.- Operacionalización de capacidades de la empresa.....	41
2.7.- Operacionalización de la variable estrategia de mercadotecnia verde.....	42
2.8.- Validez y confiabilidad para recursos.....	43
2.9.- Validez y confiabilidad para capacidades.....	45
2.10.- Validez y confiabilidad para estrategia de mercadotecnia verde.....	46
<b>CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>49</b>
3.1.- Perfil de la muestra.....	49
3.1.1.- Características de los hoteles encuestados.....	49
3.1.2.- Características de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles.....	50
3.2.- Prueba de hipótesis.....	52
3.3.- Resultados del modelo hipotético.....	53
3.3.1.- Análisis de regresión.....	53
3.4. Discusiones.....	55
3.4.1. Discusión de los resultados por tipo de categoría del hotel.....	55
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES, LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>63</b>
4.1. Conclusiones.....	63
4.2. Limitaciones.....	67
4.3. Recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	67
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 1. Operacionalización de variables del estudio.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 2. Cuestionario.....</b>	<b>105</b>

## Relación de figuras

Figura 1. Modelo de investigación planteado	24
---	----

## Relación de tablas

Tabla 1. Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca	26
Tabla 2. Muestra estratificada: Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca	27
Tabla 3. Operacionalización de la variable recursos	29
Tabla 4. Operacionalización de la variable capacidades	31
Tabla 5. Operacionalización de la variable estrategia de mercadotecnia verde	33
Tabla 6. Análisis factorial de la variable recursos	34
Tabla 7. Recodificación de la variable recursos	35
Tabla 8. Análisis factorial de la variable capacidades	35
Tabla 9. Recodificación de la variable capacidades	36
Tabla 10. Análisis factorial de la variable estrategia de mercadotecnia verde	37
Tabla 11. Recodificación de la variable estrategia de mercadotecnia verde	38
Tabla 12. Características de los hoteles encuestados	39
Tabla 13. Características de los directivos encuestados	40
Tabla 14. Correlación bivariada de Pearson entre las variables de estudio	41
Tabla 15. Resultados del análisis de regresión con la estrategia de mercadotecnia verde como variable dependiente	43
Tabla 16. Resultados por tipo de categoría del hotel	52



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda un debate sobre los recursos y capacidades en el despliegue de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa, en el cual se encuentran escasos estudios empíricos que analicen esta relación. Una de las causas posibles es que el punto de interés de la investigación científica enfocado en este tema pasó de los factores que conducen al desarrollo de la estrategia de mercadotecnia verde al efecto que genera ésta, por ejemplo, en el alcance de las ventajas competitivas (costos y/o diferenciación), en el desempeño empresarial, económico y ambiental.

En consecuencia, no solo se le ha dado menor importancia al estudio de los factores que conducen a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde sino también se ha creado un hueco en la TBR. A pesar del constante crecimiento de turistas hospedados en cuartos de hotel (cuatro millones 538 mil turistas nacionales y un millón 831 mil internacionales) (SECTUR, 2018), así como por las tendencias de los consumidores hacia lo ecológico demandando un mayor compromiso ambiental en las empresas (Chan, 2013), y también por los efectos de operación que genera la hotelería (contaminación del agua, generación de basura y aguas residuales) (Sánchez-Medina et al., 2016), parece existir poco interés por parte de la comunidad académica con respecto al estudio de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en los hoteles.

Con el nacimiento de la TBR, el análisis de la competitividad se desplazó de los factores externos hacia los aspectos internos de la empresa, se empezó a apreciar más la explotación de recursos y capacidades internas únicas para dar una explicación de la existencia de beneficios extraordinarios empresariales (Aragón y Sharma, 2003; Fong, 2011; Hart, 1995). En este sentido, la TBR afirma que los recursos y capacidades llevan a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa (Baker y Sinkula, 2005; Fraj et al., 2011; Glenn et al., 2014; Leonidou et al., 2013a).

A partir de lo que postula la TBR, en diferentes investigaciones revisadas, se puede apreciar el uso frecuente de esta teoría para estudiar las cuestiones ecológicas y el comportamiento medioambiental de las empresas (Aragón-Correa et al., 2005; Clemens y Douglas, 2006). En especial, en la hotelería donde se empieza a utilizar la TBR para explicar el comportamiento de la responsabilidad ambiental en relación con el desempeño financiero (Garay y Font, 2012) y la importancia de los recursos y capacidades en la gestión verde de los hoteles (López-Gamero et al., 2011).

Considerando los argumentos antes mencionados, se estudia el efecto de los recursos (físicos, financieros y humanos) y capacidades (visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua) en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

Esta tesis quedó estructurada de la siguiente manera. En el planteamiento de la investigación se realiza una explicación inicial del problema de estudio, así también se describe la justificación, los objetivos (general y específicos) y la caracterización del sitio de los dos destinos turísticos antes mencionados.

En el capítulo I se hace una revisión de los antecedentes, tomando en cuenta diversas investigaciones que abordan la influencia de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde y que se apoyan en la TBR. En este capítulo también se incluye el marco conceptual con el fin de entender cada una de las variables incluidas en el estudio. Igualmente, se describe la relación de las variables y se plantean las hipótesis.

En el capítulo II se describe y explica la metodología, en el cual se muestra la modalidad del estudio, el contexto de la investigación y el diseño de la muestra. Igualmente, se realizó la operacionalización de las variables y con apoyo en los datos obtenidos de los hoteles encuestados en un primer acercamiento, se elaboró un cuestionario con 60 preguntas de valoración que después de la encuesta piloto aumentó a 64 preguntas. También, con el objetivo de validar las escalas empleadas se efectuó un análisis de factores, y para determinar su confiabilidad se ejecutó un análisis de *Alpha de Cronbach*. Además, la prueba de hipótesis se hizo con una correlación bivariada de *Pearson*. El modelo hipotético planteado se probó con un análisis de regresión múltiple.

En el capítulo III se muestran los resultados obtenidos donde se encuentra que los recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, capacidad de visión compartida y capacidad de gestión de los grupos de interés llevan a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en los hoteles. Por último, se realiza la discusión de los resultados. En el capítulo IV se escriben las conclusiones del estudio, las limitaciones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

# PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## Planteamiento del problema

La actividad turística se encuentra inmersa en una problemática ambiental debido a que genera destrucción y deterioro del medio ambiente (Ayuso, 2003; Llull, 2003; Sánchez-Medina et al., 2016). Por citar algunos impactos se encuentra la generación de residuos (Radwan, Jones, y Minoli, 2012), superación de la capacidad ecológica del destino (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016), aumento excesivo en el consumo de agua y energía (de Yta y Sánchez-Medina, 2017; Milanés et al., 2012), masificación de servicios y contaminación del suelo (Cruz-Bautista, 2013).

Esto sucede porque las empresas turísticas tratan de satisfacer la demanda creciente de bienes y servicios y esto conlleva a la generación de contaminantes y residuos (Vargas, Zizumbo, Viesca, y Serrano, 2011). En especial, en el sector hotelero de Oaxaca el deterioro ambiental se da a través de la descarga de aguas residuales, desperdicios sólidos, disminución de la cantidad y calidad del agua, y altos niveles de consumo de energía (Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo, y Cruz-Bautista, 2016). El consumo de recursos y la producción de desechos en muchos destinos ha desencadenado una serie de desequilibrios ambientales (Fernández, Van, y Guzmán, 2007). Por lo que este tipo de situaciones puede provocar una disminución de turistas y la afectación a la misma actividad turística (Harris, Williams, y Griffin, 2003; Hughes, 2002).

Debido a la relación tan estrecha que el turismo guarda con el medio ambiente, ya que para su subsistencia requiere de un clima agradable, playas, montañas, ríos, lagos, entre otros (Vargas et al., 2011), es necesario mantener en condiciones adecuadas el entorno natural como elemento indispensable para su desarrollo. Aunque en un principio la actividad turística no significaba un tema de interés sobre la problemática ambiental, en la actualidad, su extraordinaria expansión ha hecho necesario un cambio de enfoque hacia uno más sustentable (Fernández et al., 2007; Moo-Canul y Santander-Botello, 2014).

El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes del mundo (Fernández et al., 2007; Guzmán-Sala, Mayo-Castro, y Pérez-Sánchez, 2012). De acuerdo con la OMT (2015), a nivel mundial el sector turístico representa el 9% del PIB (directo, indirecto e inducido), genera uno de cada 11 empleos, representa 1.5 billones de dólares en exportaciones, es decir, el 6% de las exportaciones mundiales, el aumento de turistas internacionales pasó de 25 millones en 1950 a 1,133 millones en 2014, de cinco a seis millones de turistas internos y se prevén 1,800 millones de turistas internacionales para el año 2030.

Asimismo, para México el turismo es uno de los principales motores de su economía debido a la diversidad de productos y servicios turísticos que han posibilitado su desarrollo y consolidación (Picazo y Moreno, 2013). Así se demostró en Enero del 2018, con la llegada de 3.4 millones de visitantes internacionales en el país que por concepto de estos viajeros generó mil 941 millones de dólares, la ocupación hotelera fue de 58.6%, nivel superior en 0.4 puntos porcentuales al observado en el primer mes del año anterior, los turistas nacionales hospedados en cuartos de hotel alcanzó los cuatro millones 538 mil turistas (71.3% del total), mientras que un millón 831 mil fueron internacionales (28.7% del total) (SECTUR, 2018).

Debido a los retos tanto económicos como geopolíticos globales la actividad turística ha manifestado una gran capacidad para adaptarse a los constantes cambios del mercado y como consecuencia ha logrado resultados muy positivos (por ejemplo, la generación de divisas, empleo y crecimiento económico) (Cruz, Jacobo, Ochoa, y Leyva, 2014).

Ante tal escenario, la actividad turística ha hecho que sectores como el hotelero adquieran importancia por el rol dentro de los servicios de la oferta y por la contribución en la imagen final del destino (Fernández et al., 2007). La hotelería se ha convertido en la cara de la empresa turística (Vargas et al., 2011), y uno de los componentes básicos para el desarrollo del turismo (Cruz et al., 2014; Fernández y Cuadrado, 2011).

Los temas ecológicos comenzaron a adquirir relevancia en los ámbitos académico y empresarial desde principios de 1970 (Leonidou et al., 2013a). A partir de entonces, diversos grupos de interés (por ejemplo, clientes, reguladores, público en general) pusieron mayor presión sobre las empresas turísticas (Plaza, de Burgos y Belmonte, 2011; Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista, 2016), favoreciendo el despliegue de estrategias ambientales, que no sólo les permitió lograr una ventaja competitiva y mejorar su rendimiento financiero (Leonidou et al., 2013a) sino también a proteger el medio ambiente (Chan y Wong, 2006; Klassen y Whybark 1999; Rueda, Aragón y Sharma, 2008).

Con anterioridad, diversas investigaciones han discutido sobre los factores que inciden para que la empresa desarrolle iniciativas verdes. De esta manera, Christmann (1999) demostró que las capacidades complementarias de los procesos contribuyen a obtener la ventaja competitiva en costos cuando una empresa aplica las “mejores prácticas” para la gestión ambiental. Aragón-Correa, García-Morales y Hurtado-Torres (2005) hallaron que la existencia de ciertas capacidades específicas en la empresa posibilita que se desarrolle con mayor facilidad las iniciativas medioambientales de manera proactiva. Leonidou et al. (2013a) en la industria hotelera de Grecia encontraron que los recursos y capacidades conducen a la implementación de prácticas ambientales en los hoteles, lo cual los ayuda a lograr una ventaja competitiva.

En este orden de ideas, se puede subrayar, el creciente interés académico por el estudio de los factores que llevan a desarrollar acciones ambientales. Sin embargo, se han realizado pocos trabajos empíricos basados en la TBR para explicar la adopción de estrategias de mercadotecnia verde en las empresas (Aragón-Correa et al., 2005; Leonidou et al., 2013a).

Se ha visto que las empresas a través de la utilización de sus recursos y capacidades pueden desarrollar estrategias de mercadotecnia verde (Hart, 1995; Leonidou et al., 2013a), por lo cual la empresa debe tener en cuenta el control sobre sus recursos valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, de tal modo, que sean difíciles de copiar y suplantar por sus competidores (Barney, 1991; Bharadwaj, Varadarajan, y Fahy, 1993).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la adopción de las estrategias de mercadotecnia verde no solo depende de los recursos únicos y heterogéneos sino también de la utilización de capacidades que permitan a la empresa trabajar los recursos de manera ordenada y organizada para su uso adecuado (Day, 1994; Torugsa et al., 2012).

Dadas las condiciones que anteceden, las investigaciones sobre los recursos y capacidades deben extenderse hacia las cuestiones ecológicas debido a que éstas son características organizacionales que podrían guiar a la empresa a desarrollar iniciativas ambientales (López-Gamero et al., 2011). Por tal motivo, surge la necesidad de estudiar el efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de dos centros turísticos de Oaxaca.

Por lo que se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo influyen los recursos de la empresa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca?
2. ¿Cómo influyen las capacidades de la empresa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca?

### Justificación

El sector turístico según Cruz-Bautista (2013) es de gran importancia para el estado de Oaxaca debido al potencial que representa por sus atractivos naturales y culturales. Además, por la derrama económica que deja la actividad turística, por ejemplo, en la región de la Mixteca y el Istmo de Tehuantepec y destinos como Ciudad de Oaxaca, Bahías de Huatulco, Puerto Escondido, Ventanilla (Puerto Ángel), Juquila, Tuxtepec, y el resto del estado registra una cifra de 12 mil 250 millones de pesos (SECTUR, 2016b). Sumado a lo anterior, la fuerte infraestructura turística con la que cuenta Oaxaca, con 1,351 hoteles y 27,787 cuartos (SECTUR, 2016b).

Por la importancia socioeconómica que las empresas hoteleras representan en esta entidad del sur de México, es necesario que lleven a cabo acciones como el uso de sus recursos y capacidades internas que permitan preservar los recursos naturales y se puedan disminuir los impactos ambientales ocasionados por sus actividades, y de ese modo, adoptar una estrategia de mercadotecnia verde. En este sentido, se estaría en posibilidad de conservar el medio ambiente y los atractivos naturales para seguir atrayendo a turistas extranjeros y nacionales a Oaxaca.

Por el contrario, los impactos de operación de las empresas podrían crear nuevos problemas en el medio ambiente e intensificar los actuales (por ejemplo, el cambio climático, la deforestación y contaminación) y como consecuencia los atractivos naturales en primera instancia de los destinos turísticos se podrían deteriorar con mayor rapidez, provocando una posible disminución de visitantes, falta de demanda de productos y servicios turísticos, desestabilidad económica e incluso desempleo.

Es necesario entonces mostrar las acciones a favor del medio ambiente y poner de relieve cómo las empresas han dado respuesta a la problemática ambiental a través de la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en un mercado turístico que está en constante transformación por la preocupación ambiental, ya que los temas ecológicos paulatinamente van teniendo mayor importancia en una gran cantidad de consumidores que procuran productos y servicios respetuosos con el medio ambiente (Dias, 2008).

A pesar de que en los últimos 20 años el interés empresarial en el tema de la sustentabilidad ha crecido notoriamente (Leonidou, Katsikeas, y Morgan, 2013b), son pocos los estudios empíricos que examinan la estrategia de mercadotecnia verde (Cronin, Smith, Gleim, Ramírez y Dawn, 2010; Leonidou et al., 2013b). Mientras tanto, las investigaciones sobre mercadotecnia verde en la hotelería han sido vistas como poco atractivas (Chan, 2013).

Cabe agregar que los estudios empíricos centrados en la estrategia de mercadotecnia verde se han enfocado en mayor medida en los efectos que ésta genera (por citar algunos estudios, Darnall et al., 2008; García y Armas, 2007; Harangzó et al., 2010; Porter, 2007), y en menor medida en los factores que la conducen (Leonidou et al., 2013a; Torugsa et al., 2012). Hechas las consideraciones anteriores, se puede hablar de un hueco en la TBR sobre la comprensión de que recursos y capacidades influyen más en la adopción de la estrategia de mercadotecnia verde.

Por tal razón, este estudio pretende contribuir a la literatura académica de mercadotecnia verde en la hotelería, así como a enriquecer la TBR en relación con el medio ambiente, al analizar el efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en el contexto de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

La investigación se enfoca en hoteles por ser la entidad representativa de las empresas turísticas (Vargas et al., 2011). Además, por las diversas acciones que los hoteles han realizado para la conservación del agua, energía y la reducción de carbono que de alguna forma ayudan a enfrentar el problema del cambio climático (Chih-Ching, Jeou-Shyan, Meng-Lei y Liang-Han, 2012). Teniendo en cuenta que, la economía mexicana, en los próximos años, tendrá que transitar a una trayectoria de crecimiento de baja intensidad de carbono como el resto de las economías del mundo mientras realiza un proceso de adaptación que minimice los impactos del cambio climático (Galindo, 2009). Igualmente, porque los hoteles han demostrado un mayor compromiso ambiental debido a los efectos positivos en su imagen y por su solvencia económica (Valenzuela, 2017). Aparte de lo anterior, los hoteles ven como una inversión la protección de los atractivos turísticos de los lugares en los que operan (Martos, 2011).

En cuanto a los destinos turísticos del estado de Oaxaca, se consideró Bahías de Huatulco por ser un destino que se desarrolla bajo un enfoque verde, el cual logró una certificación que lo avala como la primer ciudad turística sustentable (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, 2011), y también se eligió Puerto Escondido pues ha mostrado acciones a favor de un turismo sustentable, como la incorporación al Programa de Turismo Sustentable (SECTUR (2013b)). Además de lo anterior, estos dos destinos turísticos albergan un mayor número de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016).

Al igual que en otros trabajos relacionados con la estrategia de mercadotecnia verde en hoteles, se han estudiado los que tienen 3, 4 y 5 estrellas debido a la mayor entidad empresarial que representan frente a los de categorías inferiores (mayoritariamente pequeñas y de carácter familiar) y a la relativa homogeneidad que presentan entre sí (en cuanto a instalaciones, servicio y régimen de explotación) (Álvarez et al., 2001).

Los hoteles con 3, 4 y 5 estrellas han evidenciado ser más proactivos en el medio ambiente (Carmona, Céspedes y Burgos, 2004). Por lo tanto, en este trabajo donde se analiza el efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde desde la perspectiva de la gestión ambiental de la empresa, se estudian los hoteles con 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

En este sentido, el estudio pretende ser útil en primera instancia, al sector hotelero de Oaxaca, ya que proporcionará información relevante sobre el efecto de los recursos y capacidades internas de la empresa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde que les permita comercializar sus productos y servicios de manera que los mismos sean amigables con el medio ambiente y, de ese modo, competir a través de la sustentabilidad. De esta forma, dejar en visto las alternativas para la mejora en el uso de los recursos y capacidades de los hoteles en el sector turístico a través de la adopción de estrategias de mercadotecnia verde.

En segunda instancia, se espera que los resultados sean de utilidad también para las instituciones públicas y privadas como Asociaciones de Hoteles y Moteles, Secretaría de Turismo (municipal, estatal y federal), para que propongan acciones que promuevan el cuidado del medio ambiente y refuercen el desarrollo del turismo hacia la sustentabilidad, a la vez que se transforma el modo de competir de las empresas situadas en destinos turísticos mediante el reverdecimiento de su mezcla de mercadotecnia (producto/servicio, precio, plaza y promoción). De ese modo, cuanto más verde pueda ser la empresa, de igual forma, lo será una parte del turismo.

En este tenor, los tomadores de decisiones deben estar más conscientes de las estrategias a poner en marcha para el turismo y de los problemas ambientales, ya que la problemática ambiental no sólo representa un reto severo sino también que el actuar llevará una amplia gama de oportunidades de negocios para el crecimiento y desarrollo de los destinos turísticos de Oaxaca en especial.

Finalmente, este estudio contribuye al entendimiento del efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el sector hotelero de Oaxaca, como una economía que se desenvuelve en un país en vías de desarrollo y donde el turismo representa una fuente de ingresos y empleos, la hotelería puede optimizar los beneficios de la actividad turística desde la perspectiva de la gestión ambiental. En definitiva, porque la gestión ambiental podría hacer que las empresas obtengan ganancias y a la vez cuiden del medio ambiente (López-Gamero, Molina-Azorín, Pertusa-Ortega, Tarí-Guilló, y Pereira-Moliner, 2013; Valenzuela, 2017).

## Objetivos

### Objetivo general

- Analizar el efecto de los recursos y capacidades con la estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

### Objetivos específicos

- Comprender el efecto de los recursos y una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

- Comprender el efecto de las capacidades y una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.
- Describir las estrategias de mercadotecnia verde implementadas en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

## Caracterización del sitio

### Bahías de Huatulco

Bahías de Huatulco, se ubica en el municipio de Santa María Huatulco en la costa sur del pacífico mexicano a 277 km de la capital del Estado de Oaxaca y a 763 km de la Ciudad de México (Talledos, 2012). Bahías de Huatulco, se considera como el único destino turístico verde y sustentable de México (Cruz-Bautista, 2013), y tercer destino turístico sustentable mundialmente reconocido y el primero del Continente Americano (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, 2011).

De acuerdo con Ramírez (2005), Bahías de Huatulco, cuenta con diez bahías naturales (Conejos, Tangolunda, Chahué, Santa Cruz, Maguey, Órgano, Cacaluta, Chachacual, San Agustín y Carrizalillo) e incluye una franja de aproximadamente 35 km de longitud y una planicie costera de 7 km de ancho, la cual comprende un área de 24,500 hectáreas de terreno sumamente quebrado y accidentado. De estas, cinco son para el desarrollo turístico y las demás son considerados áreas naturales en dónde únicamente se podrán realizar proyectos ecoturísticos que respeten los lineamientos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) (Cruz-Bautista, 2013).

Según se ha citado, Bahías de Huatulco está vinculado a un menor porcentaje de superficie aprovechable debido a la presencia dominante, dentro de su planeación, de lineamientos asociados a la protección ambiental (López, 2010), pues en este destino turístico impera un enfoque de desarrollo sustentable, el cual ha logrado la certificación internacional EarthCheck Gold que lo avala en el año del 2011 como la primera comunidad turística sustentable (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, 2011).

### Puerto Escondido

Puerto Escondido, se ubica en el municipio de San Pedro Mixtepec del estado de Oaxaca, se localiza a unos 800km al sur de la ciudad de México y a 290 km de la capital (SEMAR, 2018). De acuerdo con SECTUR (2013b) Puerto Escondido se incorporó al Programa de Turismo Sustentable, anteriormente llamado Programa Agenda 21 para el Turismo Mexicano.

Al estar estratégicamente ubicado sobre el litoral, Puerto Escondido, cuenta con tres importantes accesos terrestres que le comunican con la ciudad de Oaxaca, en la cual suman la ciudad de Juquila y el municipio de Santos Reyes Nopala, el segundo le comunica con Acapulco, las Lagunas de Manialtepec, Roca Blanca, Cerro Hermoso, Pinotepa Nacional y las Lagunas de Chachahua, el tercero lo une con el Istmo de Tehuantepec, por la vía San Pedro Pochutla, Bahías de Huatulco, las playas de Puerto Ángel, Zipolite, San Agustínillo, Mazunte, Ventanilla, Escobilla y Agua Blanca (SEMAR, 2018).



Puerto Escondido cuenta con un potencial turístico por sus recursos, principalmente playas, pero también actividades de recreación y actividades temporales como las Fiestas de Noviembre (Cruz-Bautista, 2013), alberga playas como Zicatela, Playa Principal, Bacocho, Carrizalillo, Marinero, Puerto Angelito y Puerto Manzanillo (SEMAR, 2018). Los atractivos turísticos de este destino presentan un grado de conservación moderado aunque las descargas de agua residual al mar pueden causar daños irreversibles para su conservación (SECTUR, 2013b).

## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1.- Antecedentes de la adopción de estrategias de mercadotecnia verde

En la revisión de la literatura se encuentran distintos trabajos empíricos relacionados con el desarrollo de estrategias ambientales en diferentes contextos, por ejemplo, Russo y Fouts (1997) con base en la TBR realizaron un estudio en 243 empresas con calificaciones ambientales por parte de la Corporación de Desarrollo y Búsqueda de Franklin (por sus siglas en inglés, FRDC) donde encontraron que el desempeño ambiental y el desempeño económico están vinculados positivamente y que el crecimiento de la industria modera dicha relación. Estos autores también demostraron que, es redituable ser “verde” porque la preocupación ambiental se correlaciona fuertemente con el ingreso y con los niveles de compra, por lo que sostienen que mejorar el comportamiento ambiental corporativo conduce a la empresa a obtener rendimientos más altos.

Posteriormente, Álvarez, de Burgos y Céspedes (2001) a partir de la teoría de los grupos de interés analizan cuatro aspectos que pueden influir sobre la gestión ambiental en hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas: la importancia de las cuestiones ambientales y el uso del poder de los grupos de interés sobre la empresa, la legitimidad económica y social de las reivindicaciones ambientales. Los resultados de su investigación muestran que cuando los hoteles esperan obtener resultados económicos positivos como consecuencia de la aplicación de prácticas de gestión ambiental, la probabilidad de que las desarrolle aumenta significativamente.

Igualmente, Álvarez et al. (2001) demostraron que las estrategias de influencia basadas en el intercambio de información se correlacionan positivamente con la adopción de medidas de gestión ambiental. Así también, hallaron que la importancia que los principales grupos de interés prestan a las cuestiones ambientales se asocia de forma positiva con un mayor nivel de protección ambiental por parte de la empresa. Sin embargo, la relación entre la legitimidad social y la gestión ambiental, pese a ser positiva, no es estadísticamente significativa, por lo que argumentan que las empresas deben prestar especial atención en la importancia que los grupos de interés dan a las cuestiones ambientales y en la legitimidad económica que permite la adopción de prácticas ambientales beneficiosas para la empresa y el medio ambiente.

En seguida, Chan (2005) con apoyo de la Teoría Basada en los Recursos Naturales (TBRN) examinó el vínculo entre desempeño ambiental y financiero de las empresas mediante la adopción de estrategias ambientales. El estudio se realizó en 332 empresas extranjeras que invierten en China, 159 (48%) se encuentran en la provincia de Guangdong, 37 (11%) en Jiangsu, 50 (15%) en Fujian, 50 (15%) en Shanghai, 26 (8%) en Shandong, y 10 (3%) en Beijing.

Los hallazgos de Chan (2005) revelaron la influencia positiva de los recursos físicos de las empresas en la adopción de estrategias medioambientales a través del mediador de las capacidades organizacionales. Su estudio también demostró que las empresas que poseen una mayor capacidad organizativa tienen más probabilidades de adoptar estrategias ambientales. Los resultados de esta investigación muestran que factores como los recursos físicos y las capacidades organizacionales son cruciales para adoptar estrategias medioambientales que favorecen a la empresa a obtener un mejor desempeño ambiental y financiero.

Después, Baker y Sinkula (2005) con apoyo en la TBR estudian la estrategia de mercadotecnia verde con el propósito de evaluar el grado en que se cultiva la Mercadotecnia Medioambiental (MA) en el rendimiento de las empresas manufactureras y de servicios. Los hallazgos del estudio demostraron que la MA puede conducir sustancialmente a la ventaja en costos gracias a la reducción de residuos, conservación de energía y reutilización de materiales. Por otra parte, los autores descubren que el éxito de nuevos productos está positivamente relacionado con el cambio de cuota de mercado. Estos resultados son consistentes con la perspectiva de que los recursos únicos en la MA conducen a capacidades únicas, es decir, al éxito de nuevos productos que impactan de manera positiva sobre la imagen corporativa general. Lo que podría traducirse en una mayor cuota de mercado y rentabilidad.

En este mismo año, González-Benito y González-Benito (2005) con base en la TBR analizaron la correlación entre proactividad ambiental y el desempeño empresarial en empresas de la industria de productos químicos (equipo electrónico y eléctrico, de muebles y accesorios). Estos autores encontraron que la transformación ambiental de las cadenas de suministro en términos de consolidación de emisiones, envasado ecológico y reutilización de contenedores genera ciertas ventajas operativas. Sus resultados también demuestran que la dimensión de los procesos logísticos de la proactividad ambiental implica la implementación de tecnologías ambientales y equipos limpios, lo que sugiere que las tecnologías puedan ser aspectos importantes para la preservación ambiental.

González-Benito y González-Benito (2005) también hallaron que la reputación de la empresa y su capacidad operativa para satisfacer las expectativas de los clientes se pueden mejorar mediante la concepción de productos respetuosos con el medio ambiente. Igualmente, descubrieron que el efecto de la proactividad ambiental depende de las medidas utilizadas para evaluar el desempeño empresarial. La conclusión de su estudio fue que existe una relación positiva entre la proactividad ambiental y el desempeño empresarial, aunque los resultados dependen más de las prácticas a través de las cuales se manifiesta la proactividad.

Más tarde, Clemens y Douglas (2006) realizaron un estudio con apoyo en la teoría institucional y la TBR para explicar la relación entre la coerción externa, los recursos internos y las iniciativas verdes voluntarias en 107 empresas de la industria siderúrgica estadounidense. Los descubrimientos de su investigación muestran un vínculo positivo y significativo entre los recursos superiores de la empresa y las iniciativas verdes voluntarias. La correlación positiva podría deberse a que la empresa que se centra más en la producción de estrategias ambientales superiores podría ser más capaz de implementar iniciativas verdes voluntarias, por lo cual sostienen que la empresa adquiere una mejor capacidad y comprensión de los beneficios potenciales de estas iniciativas.

Las evidencias empíricas de Clemens y Douglas (2006) igualmente dan prueba que los recursos de la empresa son fuentes viables de ventaja competitiva debido a que los costos de transacción requeridos para satisfacer las necesidades básicas de los grupos de interés pueden ser sustanciales para demostrar que son mejores ciudadanos ecológicos. Otro descubrimiento de su estudio muestra que las empresas que implementan estrategias ambientales más sofisticadas tendrán más probabilidad de emplear ingenieros ambientales y otros profesionales educados en beneficio de

las iniciativas verdes voluntarias. Estas personas ayudan a las empresas a desarrollar continuamente ventajas competitivas gracias a recursos superiores en curso. Finalmente, los autores concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la coerción y las iniciativas verdes voluntarias, debido a que las fuerzas coercitivas son útiles para alentar a la empresa a centrarse en temas verdes.

Para el siguiente año, Aragón-Correa y Rubio-López (2007) con apoyo en la TBRN identificaron y analizaron cómo las prácticas e ideas comunes generan mitos y errores en el análisis e implementación de estrategias medio ambientales proactivas en 140 fábricas de alimentos en Francia y en el Reino Unido. Los autores propusieron que para evitar caer en errores y mitos, las estrategias medio ambientales de las empresas deben basarse en situaciones de contingencia en el entorno general y de negocios. De este modo, las empresas que toman una visión de contingencia generan una capacidad dinámica para ser proactivos ambientalmente, por lo que plantean el uso de diferentes enfoques ambientales disponibles para cualquier empresa (ya sea proactivo o reactivo).

Los resultados de Aragón-Correa y Rubio-López (2007) también revelaron como la capacidad dinámica puede hacer eficaces las estrategias ambientales proactivas y el desarrollo de capacidades organizativas es significativamente más importante que las señales externas de progreso. En conclusión, los autores hallan tres factores contundentes para impulsar el progreso ambiental de las empresas: las presiones de la sociedad (especialmente las presiones legales), el sentido de la responsabilidad social en la empresa y de la responsabilidad ética entre los ejecutivos y las oportunidades de negocio que emergen de las estrategias medio ambientales proactivas. En esta dirección, postulan que las inversiones eficientes en el medio ambiente reducen los costos de la empresa.

Asimismo, Plaza, de Burgos y Belmonte (2011) con base en el enfoque de los grupos de interés estudian la relación entre la conexión de la protección ambiental y la mejora de resultados de la empresa, adoptando un enfoque de efectos moderadores. Sus descubrimientos revelan que la integración de los grupos de interés modera positivamente la relación entre la adopción de prácticas de gestión medioambiental y los resultados de las empresas dedicadas a la fabricación de cerámica, cemento, vidrio, piedra y hormigón, es decir, cuanto mayor sea esta integración más fuerte será dicha relación.

Plaza et al. (2011) concluyen que la integración de los grupos de interés favorece la relación de la gestión ambiental y los resultados, puesto que el intercambio de información con los grupos de interés se configura como una vía para que los directivos vinculen positivamente la protección ambiental y el rendimiento económico. Por esta razón, consideran la integración de los grupos de interés como una capacidad estratégica susceptible de actuar como activo complementario con otras capacidades empresariales.

Así también, Fraj, Martínez y Matute (2011) con soporte en la TBRN analizaron cómo la estrategia de mercadotecnia verde influye en las dimensiones del desempeño organizacional y cómo la integración de valores ambientales dentro de la cultura interna de la empresa determina el efecto

de las estrategias de mercadotecnia verde en el rendimiento de 2098 empresas (de un país europeo) que tienen a más de 150 empleados en diferentes sectores industriales (productos químicos y plásticos, alimentos y bebidas, metales básicos, madera y papel, fabricación de vehículos y productos no minerales).

Fraj et al. (2011) en sus resultados encontraron que las estrategias de mercadotecnia verde llevan a las empresas a mejorar su rentabilidad. Específicamente, los procesos orientados en actividades como el diseño ecológico, la logística inversa o el uso de materiales menos contaminantes en productos y envases que ayudan a reducir los costos y mejoran la eficiencia de la empresa. Los autores sostienen que la integración de valores ecológicos en la estrategia de mercadotecnia verde no sólo ayuda a las empresas a gestionar sus recursos de manera más racional sino también mejora la imagen corporativa y la reputación y, dado los valores que prevalecen en las sociedades modernas de hoy en día, se satisface mejor la demanda de los clientes altamente conscientes con el medio ambiente.

Igualmente, Torugsa, O'Donohue y Hecker (2012) examinaron empíricamente la relación entre capacidades específicas (visión compartida, gestión de los grupos de interés y proactividad estratégica), la responsabilidad social corporativa proactiva y el desempeño económico en pequeñas y medianas empresas dentro de la industria manufacturera de Australia. Torugsa et al. (2012) exponen que la importancia de la responsabilidad social corporativa proactiva apoya el crecimiento económico, la prosperidad, la cohesión social, la equidad, la integridad y la protección del medio ambiente como mecanismo estratégico necesario para optimizar el desempeño económico en pequeñas y medianas empresas. Los hallazgos de esta investigación dan evidencia de la importancia que tienen las capacidades en el mejoramiento del desempeño económico en la empresa.

Consecutivamente, Schoenherr (2012) con soporte en la TBR y en la teoría de las fronteras de rendimiento (TFR), desarrolló una investigación sobre el papel de la gestión ambiental en el desarrollo empresarial sostenible, en un total de 1211 plantas de fábricas en países industrializados como Australia, Austria, Canadá, Finlandia, Alemania, Irlanda, Italia, Suecia, Suiza, Estados Unidos de América, llamadas como los países industrializados y por otra parte en países económicos emergentes en Brasil, China, México, Hungría, Sur Corea, Polonia y Taiwán, Albania, Ghana, Macedonia y Nigeria. En sus resultados muestra una relación positiva y significativa entre las iniciativas medio ambientales (la prevención de la contaminación y reducción de residuos de la certificación ISO 14000) y el rendimiento de calidad, entrega, flexibilidad y costo de la planta.

Schoenherr (2012) concluye que el efecto de una iniciativa ambiental puede ser directo e indirecto. Por ejemplo, el proceso de certificación de ISO 14000 influye directamente en un mejor funcionamiento de costos de la planta e indirectamente debido a que la posesión de la certificación genera una percepción más favorable de la empresa en el mercado, así efectivamente aumenta el posicionamiento competitivo de la planta en términos de relativa calidad.

En este mismo año, Martínez, Céspedes y Carmona (2012) en el estudio que realizaron con base en el enfoque de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) para explicar cómo las Prácticas de

Alta Participación (PAP) pueden mejorar el rendimiento económico de 233 empresas agroalimentarias españolas a través del desarrollo de una Estrategia Ambiental Proactiva (EAP).

En sus resultados Martínez et al. (2012) hallaron que una gestión adecuada de los conocimientos y habilidades de los recursos humanos facilita la introducción y desarrollo de la EAP. Además, dan evidencia que un sistema de PAP se considera como una capacidad estratégica y una fuente de ventaja competitiva. Los autores exponen que existe una relación positiva entre las PAP y la EAP, y una relación positiva entre la EAP y el rendimiento económico. La conclusión de la investigación fue que el efecto indirecto de las PAP en el rendimiento económico es positivo y significativo, lo que lleva a la mayoría de las empresas a que desarrollen una EAP como la ecoeficiencia y la prevención de la contaminación.

Más adelante, Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Zeriti (2013a) con apoyo en la TBR desarrollaron un estudio dónde analizan los conductores de la estrategia de mercadotecnia ambiental y las implicaciones de la ventaja competitiva y el desempeño financiero y de mercado en 152 hoteles del sector hotelero griego. Los descubrimientos de la investigación dan prueba empírica que la posesión suficiente de recursos financieros y físicos es fundamental para lograr la estrategia de mercadotecnia ambiental efectiva que subraya la importancia de adquirir y mantener activos tangibles e intangibles apropiados que pueden diferenciar a los hoteles de sus competidores y ayudarlos a mantener programas de mercadotecnia ecológicos. También, hallaron que la visión compartida y las capacidades de detección/respuesta tecnológica ayudan a desarrollar una estrategia de mercadotecnia ambiental en los hoteles. Por tales razones, dichas capacidades son esenciales para coordinar mecanismos internos que permiten el uso competitivo más eficaz y eficiente de los recursos de la empresa.

Leonidou et al. (2013a) muestran el efecto favorable del desarrollo de una estrategia de mercadotecnia ambiental en la obtención de una ventaja competitiva debido a que la adopción de un enfoque ambientalista puede reducir seriamente los costos de la empresa (gracias al ahorro de energía, eficiencia del proceso y reciclaje de materiales) y/o diferenciar sus productos y servicios (gracias a la imagen ecológica, paquetes recargables, y características únicas). Los autores, encuentran que el efecto de la estrategia de mercadotecnia verde en la ventaja competitiva es más fuerte en el caso de situaciones competitivas intensas. Así también, demostraron que la ventaja competitiva basada en el cuidado del medio ambiente tiene un efecto positivo tanto en el desempeño del mercado como en el desempeño financiero. Finalmente, concluyen que existe una relación positiva en el desempeño del mercado y desempeño financiero, debido a que el uso de prácticas ecológicas para satisfacer, detener o desarrollar clientes es importante para alcanzar el éxito financiero.

Para el siguiente año, Glenn, Musgrove, Gillison y Gabler (2014) desarrollaron una investigación con base en la teoría de las ventajas de recursos y la TBR, con el objetivo de explorar la eficacia de la mercadotecnia verde en el desempeño financiero, desempeño de mercado y calidad en el servicio de tiendas independientes en América del Norte. Igualmente, determinar si los recursos verdes que se definen como cualquier recurso que reduce el impacto ambiental negativo de la empresa en realidad proporciona una ventaja competitiva. Glenn et al. (2014) encuentran que el

enfoque ambiental estratégico se relaciona positivamente con el desempeño financiero, el desempeño de mercado y la calidad en el servicio y evidencian que el programa de mercadotecnia verde tiene un efecto positivo sobre el desempeño financiero de las tiendas. Esto porque el programa de mercadotecnia verde influye de manera directa y positiva en la calidad del servicio y en el comportamiento del mercado.

Después, Kumar (2015) con apoyo en la TBRN realizó un estudio en el que examina las innovaciones de mercadotecnia verde en pequeñas empresas de la industria de productos de papel (10%), electrónica (18%), productos y cables (15%), auto componentes eléctricos (15%), productos de caucho (10%), pintura (12%), productos químicos y petroquímica (10%), y farmacéuticas (10%), a un total de 57 directores de mercadotecnia. En su investigación encontró que el cumplimiento de la mercadotecnia verde es parte integral de la misión ambiental y la asociación estratégica es fundamental en las innovaciones de mercadotecnia verde en las pequeñas empresas que basan su compromiso en el cuidado del medio ambiente. De todo esto, menciona que las empresas pueden obtener mejoras adicionales y cuidar del medio ambiente.

Kumar (2015) también halló que los empleados cuentan con información, formación y orientación enfocada para realizar una promoción hacia la concientización del medio ambiente, pues los empleados comparten su ímpetu por la protección ambiental. Por último, muestra que las empresas que analiza se basan en el código de conducta ambiental, el cual sustentan con prácticas en torno a la seguridad y protección del entorno natural. En conclusión, expone que las innovaciones de mercadotecnia verde para las pequeñas empresas de la India están destinadas a servir como ventaja competitiva en el mercado.

En este año también, de Yta (2015) con base en la TBRN y la TBR, analiza las capacidades estratégicas ambientales (prevención de la contaminación, seguimiento de servicios y desarrollo sustentable) y desempeño en 53 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de los estados de Baja California, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Veracruz y Yucatán. Sus resultados muestran que, la estrategia de prevención de la contaminación en los hoteles lleva a una ventaja competitiva en costos y en diferenciación. Adicionalmente, encuentra que la estrategia de seguimientos de servicios lleva a la ventaja competitiva en diferenciación. Finalmente, de Yta (2015) evidencia que existe una relación positiva y significativa entre la estrategia de desarrollo sustentable y una ventaja competitiva en costos y diferenciación que permiten la obtención de un desempeño económico positivo.

Se puede ver en los diferentes estudios analizados la contribución a una comprensión de los factores que pueden influir en la adopción de la estrategia de mercadotecnia verde en la empresa. Cabe subrayar que es frecuente en los trabajos de investigación el uso de la TBR para explicar mejor el comportamiento medioambiental de las empresas (Aragón-Correa et al., 2005), debido a que es la base teórica más reciente y de más rápido crecimiento desde la que se pueden estudiar las cuestiones ecológicas (Clemens y Douglas, 2006).

Como puede notarse, las variables ambientales analizadas en las investigaciones se explican desde el enfoque antropocéntrico, en donde teorías como la TBR visualizan los aspectos ambientales

como una oportunidad para que la empresa logre ser más rentable y obtenga beneficios de desarrollar estrategias de mercadotecnia verde. Significa entonces que, mientras más verde sea la mezcla de mercadotecnia en la empresa más efectos positivos podrán obtener, al mismo tiempo, que minimiza los impactos de operación en el medio ambiente.

En particular en el sector hotelero donde se comienza a emplear la TBR para explicar el impacto positivo del comportamiento de la responsabilidad ambiental en el desempeño financiero (Garay y Font, 2012) y la importancia de los recursos y capacidades en la gestión verde de los hoteles (López-Gamero, Claver-Cortés y Molina-Azorín, 2011). Por tal razón, en este estudio se utiliza la TBR para explicar el efecto de los recursos y capacidades de la empresa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

Igualmente, es substancial mencionar que los estudios que se incluyen en los antecedentes son investigaciones empíricas que miden los recursos y capacidades en la adopción de la estrategia de mercadotecnia verde en la empresa. Por tal razón, aunque en la literatura académica existen otros trabajos relacionados con el tema en cuestión estos se descartaron debido a que se trataban de estudios enfocados en los beneficios de desarrollar la estrategia de mercadotecnia verde, por ejemplo, de construir una mejor imagen con el cliente (Harangzó, Kerekes y Zsóka, 2010; Lindell y Karagozoglu, 2001), alcanzar fuertes ventajas competitivas que permitan optimizar la capacidad de competir a nivel internacional y ampliar la cuota de mercado (Lindell y Karagozoglu, 2001), ahorrar en costos (Claver et al., 2007), mejorar los niveles de rentabilidad (García y Armas, 2007), aumentar el desempeño económico (Kumar, 2015), y obtener un desempeño comercial positivo (Darnall et al., 2008).

También, se hallaron investigaciones que abordaban la estrategia de mercadotecnia verde desde la perspectiva del consumidor (Tsai, Wu y Wang, 2014), otros de tipo conceptuales y teóricos (por ejemplo, Bhat, Darzi y Parrey, 2014; Wymer y Polonsky, 2015). Sin embargo, para fines de esta tesis se buscaban aquellos trabajos que se centraran en la empresa y fueran empíricos. Posiblemente se encuentren más artículos relacionados con el tema, pero debido al acceso restringido a las bases de datos de artículos científicos la literatura fue limitada.

## **1.2.- Introducción a la teoría basada en los recursos y capacidades**

La atención de los hoteles y el interés de los investigadores por la estrategia de mercadotecnia verde han llevado al desarrollo de diferentes teorías y enfoques dirigidos a comprender cómo y con qué efecto, los recursos y capacidades pueden contribuir a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa. En tal sentido, la TBR es una de las más trabajadas para estudiar los factores que conducen a las estrategias empresariales porque brinda un marco teórico basado en la idea de que las empresas obtienen una ventaja competitiva mediante la implementación de estrategias de creación de valor derivadas de la adquisición de recursos y capacidades únicos y heterogéneos como la base de las capacidades centrales de la organización (Torugsa et al., 2012).



En los últimos años de la década de los ochenta e inicios de los noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose más la explotación de recursos y capacidades internas únicas, lo cual significó la búsqueda de una explicación para la existencia de beneficios extraordinarios empresariales (Aragón y Sharma, 2003; Fong, 2011; Hart, 1995).

La TBR viene a reorganizar los marcos conceptuales por algún tiempo centrados sobre el análisis del medio ambiente (Morales y Pech, 2000), enfatizando más en el desarrollo del conocimiento organizacional interno de la empresa (Jiménez y Aquino, 2012). Desde entonces, la TBR es manejada en diferentes estudios y abordada por un gran número de autores para comprender cómo las estrategias de mercadotecnia verde y la ventaja competitiva pueden conducir a un mejor desempeño empresarial (García y Armas, 2007; Hasan y Azman, 2014).

Asimismo, la TBR se ha utilizado ampliamente para explicar la relación entre estrategias empresariales y el desempeño superior gracias al marco teórico adecuado para desarrollar directrices para la evaluación de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989). Por otro lado, se ha visto el uso frecuente de la TBR para estudiar las estrategias ambientalmente proactivas (Bulent, Seigyoung y Lucie, 2010), las cuestiones ecológicas y el comportamiento medioambiental de las empresas (Aragón-Correa et al., 2005; Clemens y Douglas, 2006).

Por lo consiguiente, en línea con la TBR que identifica las capacidades organizacionales como un factor clave en la creación de estrategias empresariales, se considera pertinente emplear esta teoría para estudiar el efecto de los recursos (físicos, financieros y humanos) y capacidades (visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua) como factores internos en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en los hoteles. Además de lo anterior, siguiendo las recomendaciones de otros autores como Hart (1995), Chirstmann (2000), López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Córtes (2009) los temas ecológicos deberían investigarse desde la TBR.

### **1.3.- Teoría basada en los recursos (TBR)**

La TBR tiene su génesis en la teoría económica y en la teoría de la estrategia (Rangone, 1999), y en la teoría de la organización industrial, en especial las teorías tradicionales de barrera de entrada, de economías de escala y de costos hundidos (Fong, 2011). Entre los representantes de la teoría basada en los recursos y capacidades (TBR) se encuentran Barney (1986, 1991), Conner (1991), Dierickx y Cool (1989), Eisenhardt y Martin (2000), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), Rangone (1999) y Reed y Defillippi (1990).

La TBR puntualiza en la habilidad de la empresa para influir en el mercado a través del despliegue de nuevos productos y del desarrollo de la innovación y prioriza la explicación sobre la formación y difusión del conocimiento organizacional sobre la atención que se tenía de estudiar las acciones e intenciones de la competencia (Jiménez y Aquino, 2012). La TBR descarta el determinismo de la competitividad estructural postulada por Porter (1985) debido a que esta perspectiva teórica no

explica por qué determinadas empresas tienen más éxito que otras aun operando en el mismo entorno.

Para la TBR, las empresas en una misma industria son diferentes unas de otras, y existe una cierta inercia entre esas diferencias debido a que las empresas son heterogéneas en el sentido de los recursos que utilizan, y que estas diferencias persisten si las empresas buscan un desempeño económico por arriba de lo normal (Barney (1991). La TBR, sugiere que la selección adecuada de estrategias por parte de una empresa podría originarse sobre todo del análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo (Barney (1991). De este modo, la TBR da explicación del por qué unas empresas obtienen mayor éxito que otras.

En la TBR el éxito de la empresa depende del conjunto de recursos y capacidades heterogéneos que posee, debido a que la posesión de los recursos estratégicos no disponibles es la fuente potencial de una cuota de originalidad o de monopolio (Barney, 1986), y la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Rangone, 1999).

Los recursos son insumos en el proceso de producción e incluyen al capital, aptitudes y habilidades de los empleados, patentes y marcas (Grant, 1991), son controlados por la empresa y le permite concebir y poner en marcha sus estrategias de mercadotecnia, son específicamente de la empresa, pueden ser tangibles e intangibles y no existe siempre mercado en los cuales éstos se intercambien (Barney, 1991). Con respecto a la definición de las capacidades, éstas son el resultado de trabajar con rutinas y recursos (Grant, 1991).

Para la TBR, la empresa hace uso de recursos comercializables y no comercializables (la reputación de la corporación, la lealtad de los distribuidores y la confianza de los consumidores) y los competidores que necesiten un recurso, no comercializable, estarán obligados a construirlo o acumularlo mediante un patrón consistente en el tiempo. En este sentido, la TBR postula que la sostenibilidad de una empresa depende de qué tan fácilmente pueden ser imitados o sustituidos sus recursos (Dierickx y Cool, 1989).

Independientemente de su naturaleza, los recursos no son productivos por sí mismos, sino que requieren organización, igualmente, se deben articular, integrar y manejar de modo que la organización de capacidades sirva para hacer frente a entornos externos y cumplir con la demanda cambiante del mercado (Eisenhardt y Martin, 2000).

Cabe mencionar que los recursos y capacidades generadoras de la ventaja competitiva en la empresa deben cumplir con ciertas características claves como ser imperfectamente imitables por los competidores (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989), insustituibles y valiosos (Barney, 1986; Barney, 1991; Rumelt, 1984; Teece, 1987), raros o específicos (Reed y Defillippi, 1990), e inmóviles entre negocios (Conner, 1991).

En la literatura sobre la TBR se encuentran diversas tipologías y clasificaciones de los recursos de la empresa (Barney, 1991; Grant, 1991; Lucas, 2010; Leonidou et al., 2013a), debido a que no existe un consenso sobre éstos, se manejan de manera distinta y pueden llegar a tener significados

múltiples. Por ejemplo, Barney (1991) los clasifica en recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos de capital organizacional. Sin embargo, la TBR no tiene en cuenta todos los recursos que posee la empresa, sino que se centra más bien en los recursos críticos (o estratégicos), es decir, aquellos que son la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Rangone, 1999).

Como se puede observar, las aportaciones de estos teóricos consideran los recursos y las capacidades como parte de una estrategia empresarial que permite a la empresa tener éxito sobre otras. Se puede ver que Russo y Fouts (1997) realizan un gran acercamiento al entorno ambiental desde la TBR al estudiar el desempeño ambiental y desempeño económico en el que demuestran que ser verde es redituable para la empresa y esta relación se fortalece con el crecimiento de la industria. Sin embargo, la mayoría de los estudios con base en la TBR no toman en cuenta el medio ambiente en la realización de estas estrategias.

Sin embargo, hoy por hoy el entorno competitivo de las empresas se transformó conforme la sociedad cambió su forma de actuar y de pensar en relación con el medio ambiente. Por tanto, se le debe dar mayor importancia al medio ambiente e incluirse en la investigación científica, por lo cual la TBR tiene que adaptarse y desplegar una estrategia empresarial que permita a la empresa ser competitiva del mismo modo que apoya el mejoramiento del medio ambiente.

#### **1.4.- Marco conceptual**

En este apartado se describen los conceptos de recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, capacidad de visión compartida, capacidad de gestión de los grupos de interés, capacidad de innovación continua y la estrategia de mercadotecnia verde. Debido a que existen diversas definiciones sobre estas variables, en este marco conceptual se presentan las utilizadas para esta investigación.

##### **1.4.1.- Recursos físicos**

Con base en Russo y Fouts (1997), los recursos físicos son aquellos que incluyen planta, equipo y la existencia de materias primas, que requieren de las capacidades organizacionales para ser productivos. Por otro lado, Lucas (2010) define los recursos físicos de la empresa como aquellos que incluyen tecnología física, planta, equipo y ubicación geográfica.

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se define recursos físicos como el equipo, maquinaria e infraestructura moderna de la empresa que facilitan la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

##### **1.4.2.- Recursos financieros**

Con fundamento en Leonidou et al. (2013a), se consideran los recursos financieros de la empresa como la liquidez financiera, el capital de trabajo y el poder de endeudamiento. Asimismo, García y López (2014), definen los recursos financieros como aquellos activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos.

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se definen los recursos financieros de la empresa como la liquidez y el poder de endeudamiento económico que permite con mayor facilidad la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

#### 1.4.3.- Recursos humanos

Según Fernández, Junquera y Ordiz (2003), señalan que los recursos humanos son la mano de obra que depende del desarrollo de habilidades tácitas a través de la participación de los trabajadores y el trabajo en equipos “verdes” que tiene un papel clave en el éxito de los enfoques ambientales más avanzados.

De acuerdo con Céspedes-Lorente y Martínez-del-Río (2012), los recursos humanos son aquellos que constituyen una capacidad estratégica que ayuda a contribuir al desarrollo de rutinas relacionadas con el aprendizaje ambiental entre los miembros corporativos de tal forma que se pueden lograr ventajas competitivas vinculadas con la gestión ambiental. Por otra parte, Sarkis et al. (2010), mencionan que los recursos humanos son un recurso interno crítico que incorpora recursos tangibles (gente real y su trabajo) e intangibles (conocimiento y aprendizaje) que pueden influir en las capacidades de la organización.

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se define los recursos humanos como aquellas habilidades, aptitudes y conocimientos de los empleados que ayudan a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

#### 1.4.4.- Capacidad de visión compartida

Con base en Torugsa et al. (2012), se define la capacidad de visión compartida como aquella capacidad de la empresa para incorporar los objetivos y aspiraciones colectivas de sus miembros, esta apoya el aprendizaje organizacional y la creatividad de los empleados.

Por otra parte, autores como García-Morales y Llorens-Montes (2006), Graafland, van de Ven y Stoffele (2003) y Hart (1995) hacen referencia a la capacidad de visión compartida de la empresa como generadora clave de la presión interna y el entusiasmo necesario para la innovación, el aprendizaje organizacional y el cambio.

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se define la capacidad de visión compartida de la empresa como aquellos objetivos, metas, misiones y visiones comunes generadoras de la creatividad y el entusiasmo necesario para la innovación, el aprendizaje organizacional y el cambio.

#### 1.4.5.- Capacidad de gestión de los grupos de interés

Con apoyo en Wheeler y Sillanpää (1997), se consideran los grupos de interés como los primarios aquellos accionistas, empleados, consumidores, proveedores y comunidades locales donde opera la empresa y como los secundarios aquellos medios de comunicación, administraciones públicas y órganos reguladores, organizaciones gubernamentales, sindicatos y competidores.

De acuerdo con Freeman (2004), los grupos de interés se definen como cualquier individuo o grupo que puede ser beneficiado por el respeto o perjudicado por la violación de sus derechos del logro de los objetivos de una empresa. Por su parte, Morgan et al. (2004) hacen mención de la

capacidad de creación de relaciones (con proveedores, clientes y otros miembros del canal) como aquella que permite comprender mejor y responder a las exigencias del mercado de exportación.

Con base en Torugsa et al. (2012), una capacidad de gestión de los grupos de interés está definida como la capacidad de establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza con una amplia variedad de grupos de interés, especialmente en aquellas con objetivos no económicos.

De igual forma, Leonidou et al. (2013a), hablan de la construcción de relaciones, como la capacidad de la empresa para poder entablar relaciones con sus clientes, proveedores y otros interesados. Con la creación de relaciones, las empresas obtienen una mejor comprensión y, por lo tanto, pueden responder mejor a sus necesidades y deseos y detectar oportunidades y tendencias de mercado potencialmente rentables.

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se define la capacidad de gestión de los grupos de interés de la empresa como la atención a los intereses de las autoridades, los clientes y la comunidad preocupada por los problemas ambientales a través del despliegue de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa.

#### **1.4.6.- Capacidad de innovación continua**

De acuerdo con Rangone (1999), la capacidad de innovación continua de la empresa es aquella que permite desarrollar nuevos productos y procesos y lograr un desempeño tecnológico y/o de gestión superior (por ejemplo, costo de desarrollo, tiempo de comercialización).

Sharma y Vredenburg (1998), definen la capacidad de innovación continua como los procesos de aprendizaje de orden superior, desencadenados por estrategias de respuestas ambiental que conducen a una base experiencial cambiante de actividades, rutinas y objetivos de la organización.

Sharma et al. (2007), definen la innovación continua como la capacidad de integrar en los procesos y rutinas de una empresa relacionada con el examen continuo, la mejora, la reconfiguración y el rediseño de los productos, servicios, procesos y modelos comerciales existentes, y la invención y creación de nuevos productos, servicios, tecnologías y modelos de negocios. Los resultados pueden ser la innovación en procesos (por ejemplo, reducción de residuos y energía), productos y servicios y modelos comerciales de ecoturismo (Sharma et al., 2007).

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se define la capacidad de innovación continua de la empresa como aquella que permite a la empresa desarrollar nuevos productos y/o servicios y procesos que facilitan la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

#### **1.4.7.- Estrategia de mercadotecnia verde**

De acuerdo con Pride y Ferrel (1993, en Kathambi, 2014), definen a la mercadotecnia verde como el diseño, fijación de precios, distribución y promoción de productos que no dañan el medio ambiente. Por otro lado, Polonsky (1994) define a la mercadotecnia verde o ambiental como aquel que consiste en todas las actividades diseñadas para generar y facilitar los intercambios destinados a satisfacer las necesidades o deseos humanos, de modo que se produzca la

satisfacción de estas necesidades y deseos, con el mínimo impacto perjudicial en el entorno natural.

De acuerdo con Rivera (2007) la estrategia de mercadotecnia verde se define sobre la base de acciones estratégicas y operativas esenciales de mercadeo y gestión que pueden aplicarse a cualquier tipo de mercado industrial, la cual se basa en las siguientes acciones de gestión estratégica de mercadotecnia: análisis del potencial de los mercados verdes, acciones orientadas a satisfacer las necesidades del mercado verde y análisis del comportamiento verde de los competidores, que permite el proceso de desarrollo e implementación de una estrategia de mercadotecnia, y en el nivel operativo de gestión de mercadotecnia, se incluyen las siguientes acciones de la mezcla de mercadotecnia: política de diseño de productos verdes, distribución con criterios verdes, fijación de precios de productos ecológicos y publicidad verde y patrocinio verde.

Por otro lado, Fraj et al. (2011), se refieren a la estrategia de mercadotecnia verde como aquella que abarca todas las actividades que tienen como objetivo principal satisfacer las expectativas de los clientes sobre los productos y servicios más ecológicos y sobre un enfoque más sustentable y sobre el comportamiento ético de la empresa para alcanzar sus objetivos económicos y para minimizar el daño ambiental que proviene de sus actividades industriales y de comercialización.

Así también Nandini y Deshpande (2011), consideran a la mercadotecnia verde como todas aquellas actividades diseñadas para generar y facilitar cualquier intercambio que intente satisfacer las necesidades humanas o de manera tal que al satisfacer estas necesidades se produzca un aporte perjudicial mínimo en el entorno natural. Del mismo modo, Das, Dash y Padhy (2012) definen a la mercadotecnia verde como la comercialización de productos que se presume son seguros para el medio ambiente e incorporan una amplia gama de actividades, que incluyen la modificación del producto, los cambios en el proceso de producción, los cambios en el empaquetado y la modificación de la publicidad.

Como resultado del análisis de la información (Anexo 1), en esta investigación se define la estrategia de mercadotecnia verde como aquellas actividades de mercadotecnia que el hotel realiza para minimizar su impacto ambiental.

## **1.5.- Relación entre variables y formulación de hipótesis**

### **1.5.1.- Relación entre recursos y estrategia de mercadotecnia verde**

En la literatura académica sobre la TBR se encuentra una variedad de recursos en donde se han identificado los recursos físicos y financieros como importantes para la empresa en la formulación de la estrategia de mercadotecnia verde (Leonidou et al., 2013a), al igual que los recursos humanos que impulsan la adopción de esta estrategia y mejoran su comportamiento ambiental (Aragón y Sharma, 2003; Surroca et al., 2010; Vida et al., 2012).

Dicho lo anterior, es pertinente estudiar el efecto que tienen los recursos físicos, financieros y humanos pues por las consideraciones anteriores se puede ver que cumplen con características esenciales para llevar a cabo la investigación relacionada con la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

En la bibliografía sobre gestión ambiental, los recursos físicos y humanos han sido más ampliamente estudiados (Aragón y Sharma, 2003; Gavronski et al., 2011; González-Benito y González-Benito, 2005; Hart, 1995; Leonidou et al., 2013a; Lucas, 2010; Russo y Fouts, 1997) en comparación con los recursos financieros (Shah, 2011; Leonidou et al., 2013a). Por lo tanto, es conveniente abordar el rol que juegan los primeros dos en el contexto de los hoteles de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido debido a las bases dadas por los trabajos anteriores se pueden estudiar empíricamente. De ese modo, enriquecer la comprensión sobre los efectos de los recursos físicos y humanos en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde. Igualmente, no dejar a un lado los recursos financieros que como se observa en las investigaciones anteriores son menos estudiados desde el punto de vista de la TBR.

Diversos autores han considerado que los recursos físicos, financieros y humanos son factores que conducen a generar una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa (Gavronski, Klassen, Vachon y Machado, 2011; Leonidou et al., 2013a; Paulraj, 2011; Russo y Fouts, 1997; Sha, 2011). En primer lugar, porque los recursos físicos (por ejemplo, equipo tecnológico moderno) facilitan que el producto o servicio sea mejor en cuanto a los cumplimientos legales relacionados con el medio ambiente (Leonidou et al., 2013a), ya que su despliegue reduce los peligros que puedan crear problemas ambientales que llevan a sanciones (Russo y Fouts, 1997).

En segundo lugar, se argumenta que los recursos financieros son importantes porque representan la financiación de la estrategia de mercadotecnia verde, pues las empresas que tengan los recursos financieros necesarios pueden obtener equipos tecnológicos mejorados para contrarrestar los problemas ambientales (Chan, 2005). Por último, es crucial la consideración de los recursos humanos ya que la participación de los empleados es decisiva para las empresas que trabajan con un enfoque respetuoso con el medio ambiente (Fernández et al., 2003), pues permite la implementación exitosa de tecnologías verdes (Carmona-Moreno et al., 2012), y la generación de ideas para realizar acciones ambientales más respetuosas (Surroca et al., 2010). Estos recursos se abordan en el siguiente orden:

Las empresas que utilizan apropiadamente sus recursos físicos tales como maquinaria, equipo, instalaciones y tecnología física pueden mejorar sus prácticas ambientales en términos de reducción del desperdicio, conservación de la energía y prevención de la contaminación (Leonidou et al., 2013a; Russo y Fouts, 1997).

Para Russo y Fouts (1997), el despliegue de los recursos físicos es una rutina interna que se presenta con mayor probabilidad en negocios que se enfocan en la prevención. Para el autor, el conocimiento sobre la prevención de la contaminación se profundiza cuando se acumula el despliegue de recursos físicos y el saber cómo. Este conocimiento disminuye el riesgo de que se generen derrames y otros problemas ambientales que pueden constituir un delito. La prevención de la contaminación puede contribuir a una estrategia amigable con el medio ambiente (Russo y Fouts, 1997).

Por su lado, Leonidou et al. (2013a) identifican que los recursos físicos tales como la posesión de equipos de tecnología moderna, la disponibilidad de capacidad operativa u otra infraestructura

necesaria para facilitar la eficiencia y efectividad del producto o servicio son cruciales para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia verde en las empresas que buscan ir más allá del cumplimiento de la regulación ambiental.

Según Gavronski et al. (2011), una empresa debería invertir en recursos físicos como en tecnologías de prevención de la contaminación, reciclado de materiales y reducción de desperdicio, entre otras, para llevar a cabo una gestión verde de suministro. Entonces, puede suponerse que, para desarrollar una estrategia de mercadotecnia verde, también sea necesario invertir en este tipo de recursos físicos. Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. Existe una relación directa y positiva entre la posesión de los recursos físicos y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

Por otra parte, los recursos financieros como la liquidez financiera, el capital de trabajo y la capacidad de endeudamiento son fundamentales para lograr la estabilidad y el éxito de las estrategias de mercadotecnia ambiental en la empresa (Leonidou et al., 2013a). Cabe mencionar, que estos recursos en conjunto con las capacidades de la empresa actúan como motor de una estrategia de mercadotecnia ambiental (Leonidou et al., 2013a).

La posesión abundante de recursos financieros en la empresa facilita la adquisición e instalación de equipos anticontaminación tecnológicamente más avanzados que permiten atender los problemas ecológicos y lograr el ambientalismo en la empresa (Chan, 2005).

Para Shah (2011), las empresas con una posición financiera sana probablemente son más responsables y conscientes con el medio ambiente que las empresas que no cuentan con esta liquidez financiera. Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. Existe una relación directa y positiva entre la posesión de los recursos financieros y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

Por otra parte, los recursos humanos, tales como la participación y el aprendizaje son elementos necesarios para caminar hacia los enfoques ambientales preventivos debido a que las estrategias ambientales más avanzadas exigen la consideración de estos factores (Fernández, Junquera y Ordiz, 2003).

El factor humano como activo fundamental de la empresa es ineludible para introducir valores ecológicos en su gestión empresarial. Debido a que, la gestión de recursos humanos constituye hoy en día una herramienta elemental para los directivos que desean cambiar los comportamientos medioambientales de su empresa (Vidal, Cordón, Delgado y Gómez, 2012).

Los recursos humanos tales como la motivación y la participación de los empleados en la empresa son un requisito indispensable que no sólo permiten la implementación exitosa de tecnologías



verdes sino también sustentan las ventajas competitivas vinculadas con la gestión ambiental (Carmona-Moreno et al., 2012).

Para Surroca, Tribó y Waddock (2010), los recursos humanos como las actitudes laborales y la moral de los empleados contribuyen a iniciativas que son beneficiosas para la empresa, como la generación de ideas para hacer las prácticas corporativas más respetuosas con el medio ambiente. Cabe mencionar que el diseño de las prácticas de alto nivel de los recursos humanos (empoderamiento del empleado, estructuras organizativas flexibles que faciliten el flujo de información para identificar soluciones a problemas ambientales, paquetes de compensación para recompensar las contribuciones de los empleados a la mejora del desempeño corporativo responsable y programas de capacitación ambiental) fomenta la participación de los empleados en la mejora del medio ambiente e impulsa la adopción de una estrategia ambiental proactiva en la empresa (Surroca et al., 2010).

Para Daily y Huang (2001, en Sarkis, González-Torre y Adenso-Díaz, 2010) la debilidad de la cultura empresarial de una empresa y sus deficiencias en recursos humanos pueden ser obstáculos importantes en el proceso de acción ambiental corporativo. Por tal razón, la empresa necesita identificar y analizar los recursos organizativos y humanos específicos para generar estrategias de mercadotecnia verde (Aragón y Sharma, 2003). Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H3. Existe una relación directa y positiva entre la posesión de los recursos humanos y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

#### 1.5.2.- Relación entre capacidades y estrategia de mercadotecnia verde

La creación de valor en las estrategias de mercadotecnia verde no sólo se deriva de la adquisición de recursos únicos y heterogéneos sino también de la capacidad de integrar y desplegar esos recursos como base para el núcleo de organización de capacidades (Torugsa et al., 2012). En otras palabras, las capacidades sirven para unir los diferentes recursos, de manera que pueden ser identificados y organizados con eficacia y eficiencia (Day, 1994).

En la revisión de la literatura académica se encontró que las capacidades de visión compartida (Leonidou et al., 2013a; Torugsa et al., 2012), gestión de los grupos de interés (Bianchi y Noci, 1998; Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998) e innovación continua (González y González, 2005; Rangone, 1999; Sharma et al., 2007) son sustanciales en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

Por ello, es conveniente apoyarse en las investigaciones que anteceden y estudiar estas capacidades de manera empírica y dar evidencia científica de su importancia en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde, ya que cumplen con características previas relacionadas con el tema en cuestión que permiten una mayor posibilidad de encontrarlas en el contexto de los hoteles de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido. A continuación, se argumenta por qué estos factores (capacidades de visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua) conducen a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa:

En primera instancia, la capacidad de visión compartida porque es un factor clave para generar entusiasmo y presión al interior de la empresa, los cuales son necesarios para fomentar la innovación, el aprendizaje y el cambio organizativo (Torugsa et al., 2012). Para García-Morales y Llorens-Montes (2006) la capacidad de visión compartida implica un compromiso común para un futuro deseado y un sentido común del propósito de la empresa ya que empuja a los miembros de la organización a trabajar de la misma manera para poder cumplir objetivos comunes.

Por su lado, Leonidou et al. (2013a) señalan que la visión compartida es la existencia de ideas comunes, el compromiso y la dedicación entre los empleados hacia el logro de los objetivos verdes de la empresa. De igual manera, Hart (1995) menciona que las empresas con visión compartida son capaces de recopilar y organizar los recursos necesarios para desarrollar estrategias de mercadotecnia verde en comparación con las empresas que carecen de esa capacidad. Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H4. Existe una relación directa y positiva entre la posesión de la capacidad de visión compartida y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

Por otra parte, la capacidad de gestión de los grupos de interés ha demostrado ser valiosa para acceder a recursos e información necesaria que se encuentran en el exterior de la empresa, los cuales son útiles para desarrollar estrategias competitivas (Torugsa et al., 2012).

La capacidad de los grupos de interés en las empresas integra perspectivas ambientalistas que influyen en el diseño y desarrollo de productos (Hart, 1995). Cabe señalar, que la integración de esta capacidad en las empresas es el resultado de las exigencias relacionadas con la preservación del hábitat, la gestión de recursos, la reducción de residuos y ahorro de energía (Sharma y Vredenburg, 1998).

En un estudio realizado por Bianchi y Nochi (1998) descubren que el establecimiento de relaciones positivas y estables con los grupos de interés externos (especialmente, los centros de investigación y agencias gubernamentales) proporciona acceso a un alto nivel de habilidades, recursos e información necesaria para la introducción y gestión de iniciativas ambientales (Bianchi y Noci, 1998).

La capacidad de gestión de los grupos de interés puede mejorar la capacidad de una empresa para reducir los impactos negativos sociales y ambientales en la búsqueda de la ventaja competitiva (Torugsa et al., 2012). Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H5. Existe una relación directa y positiva entre la posesión de la capacidad de gestión de los grupos de interés y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

Por otra parte, la capacidad de innovación continua en los procesos de la empresa son activos complementarios que ayudan a mejorar las prácticas ambientales (Christmann, 1999). Esto debido a que el enfoque de innovación en la empresa va más allá de las normativas de protección medio ambiental con el objetivo de minimizar el impacto ecológico (Torugsa et al., 2012).

La capacidad de innovación continua permite a la empresa desarrollar nuevos productos y servicios y lograr una gestión tecnológica y un mayor rendimiento (Rangone, 1999). En un enfoque ecológico se puede suponer que la capacidad de innovación continua apoya a la empresa en el despliegue de una estrategia de mercadotecnia verde a partir del desarrollo de nuevos productos y servicios.

La capacidad de innovación continua en la empresa es parte de una estrategia ambientalmente proactiva, basada en actividades ambientales auto declaradas y trianguladas con reguladores y grupos ambientalistas (Sharma y Vredenburg, 1998). Esta capacidad es clave para el compromiso ambiental, debido a que la mayor riqueza de perspectivas y análisis en el proceso de aprendizaje contribuye a la generación de innovaciones tecnológicas, de organización y funcionamiento de manera continua (Sharma y Vredenburg, 1998).

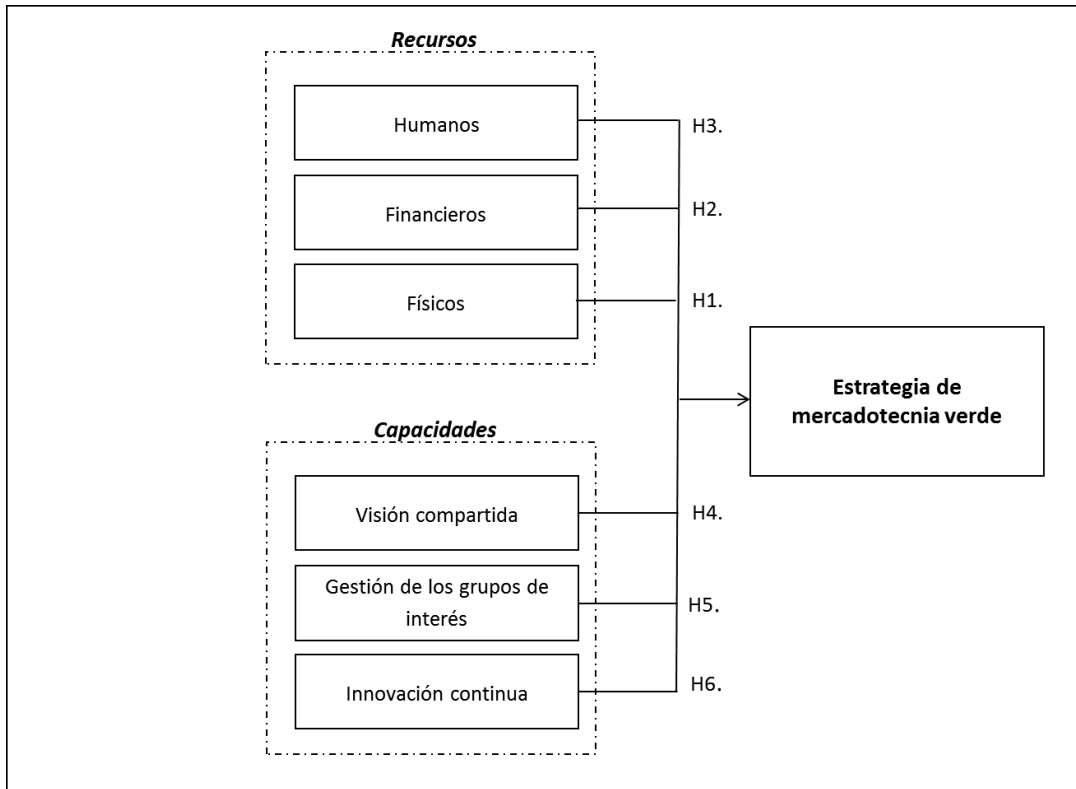
El despliegue de la capacidad de innovación continua está asociado con estrategias ambientales proactivas (Sharma, Aragón-Correa y Rueda Manzanares, 2007). Debido a que la innovación en tecnologías de prevención de la contaminación permite generar estrategias ambientales y asimismo crear en la empresa una ventaja competitiva en costos (González y González, 2005). Con base en los argumentos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H6. Existe una relación directa y positiva entre la posesión de la capacidad de innovación continua y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

#### 1.6.- Modelo hipotético

Desde la TBR, se propone el siguiente modelo hipotético de investigación en el cual se analiza el efecto de los recursos físicos, financieros y humanos, y capacidades de visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca (figura 1).

**Figura 1. Modelo de investigación planteado.**



Fuente: Elaboración propia con base en la TBR.

## CAPITULO II. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1.- Modalidad del estudio

Este estudio es de tipo no experimental, cuantitativo y explicativo. Es preciso señalar que en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Hernández et al., 2010). La investigación se realizó en un punto en el tiempo, por lo cual es transversal. La unidad de análisis es la empresa hotelera.

El método de muestreo fue aleatorio estratificado debido a que se establecieron los estratos con base en la categoría, tipo de establecimiento y municipio donde se ubica el hotel. Los hoteles se seleccionaron aleatoriamente a partir de directorios de asociaciones de hoteles, secretarías de turismo locales, municipales y estatales, y de los directorios de hoteles encontrados en internet.

### 2.2.- Contexto de la investigación

La actividad turística en términos económicos es una de las más redituables a nivel mundial, por la generación de empleos, por la aportación al PIB mundial, exportaciones mundiales, y el aumento de 1,800 millones de turistas internacionales previstos para el 2030 (OMT, 2015). En México es la tercera fuente de divisas, por la generación de empleos directos, por la participación creciente de las empresas que permite competir con los destinos turísticos más importantes del mundo (Cruz et al., 2014).

A nivel nacional México cuenta con 20,038 hoteles y 736,512 cuartos (DATATUR, 2015). El sector hotelero mexicano, para marzo del 2016 a marzo del 2017 registró un aumento acumulado de 62.1% en la ocupación de cuartos, que representa 230,930 cuartos (DATATUR, 2017). Esto ayudó a que se registrara el mayor incremento histórico en ingreso de divisas del país, al captar cinco mil millones de dólares, ello, posicionó a México en el noveno lugar de las naciones más visitadas del mundo (SECTUR, 2016a).

En el caso específico de Oaxaca, el turismo genera una derrama económica de 7,965 millones de pesos (Cruz-Bautista, 2013) y representa un gran potencial por sus atractivos naturales y culturales para el desarrollo de la actividad turística (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del estado de Oaxaca, 2010-2016).

El sector hotelero en Oaxaca está constituido por 1,318 hoteles (95 hoteles de una estrella, 134 hoteles de dos estrellas, 152 hoteles de tres estrellas, 115 hoteles de cuatro estrellas, 33 de cinco estrellas y otros 789 sin clasificación) y 26,821 habitaciones, lo posiciona en el séptimo lugar a nivel nacional (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del estado de Oaxaca, 2010-2016).

Como se puede observar, los hoteles son elementos claves para el crecimiento económico del país en general, del estado de Oaxaca y en particular de los destinos turísticos de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido. Sin embargo, se ha observado que la hotelería genera fuertes impactos ambientales por la producción de residuos (Radwan, Jones y Minoli, 2012; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016), vertidos de aguas residuales en instalaciones de depuración insuficientes (Milanés, Pérez y Ortega, 2012), contaminación visual del paisaje, desplazamiento de fauna, producción de basura y escasez de agua (Vargas et al., 2011), uso descomunal de los recursos

naturales, afectación directa a los ecosistemas, superación de la capacidad ecológica del destino, uso ineficiente del agua y la energía eléctrica (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016), masificación de servicios, producción de desechos sólidos, contaminación del suelo (Cruz-Bautista, 2013), generación de aguas residuales, emisiones atmosféricas, destrucción de áreas naturales (de Yta y Sánchez-Medina, 2017), y el aumento excesivo en el consumo de agua y energía (Cruz-Bautista, 2013; de Yta y Sánchez-Medina, 2017; Milanés et al., 2012).

Por lo tanto, la atención de los hoteles hacia los problemas ambientales ha desencadenado una serie de acciones y prácticas en pro del medio ambiente como el compromiso medioambiental adquirido de forma voluntaria (Milanés et al., 2012), el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) (Vargas et al., 2011), la implementación de prácticas sustentables (ahorro de agua, ahorro de energía eléctrica y manejo y reducción de residuos) y el diseño de una política ambiental (Cruz et al., 2014), las eco-innovaciones en servicios, procesos, mercadotecnia y método organizacional para disminuir el uso de agua, energía y residuos de las unidades de hospedaje (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016), estrategias ambientales como la prevención de la contaminación, seguimiento de productos y desarrollo sustentable para la reducción en el consumo de energía, insumos, agua y materiales (Baker y Sinkula, 2005; de Yta y Sánchez-Medina, 2017).

Dado los argumentos que se vienen dando, resalta la importancia económica de los hoteles en los destinos turísticos así también los impactos de su operación en el medio ambiente, por lo que es necesario indagar cuáles son las variables que pueden conducir a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas a adoptar una estrategia de mercadotecnia verde para atender las cuestiones ambientales en Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca.

### 2.3.- Diseño de la muestra

El estudio se realizó en el estado de Oaxaca, en los destinos turísticos de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido. Para fines de este estudio se identificaron tres criterios de estratificación de la muestra: la modalidad o tipo de alojamiento turístico, el número de estrellas y el destino turístico en el que se encuentra el hotel. El trabajo utilizó una escala Likert de 5 puntos, para evaluar la percepción de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”, como se ha hecho en trabajos previos que miden las percepciones de los dueños y gerentes (Carmona et al, 2004; de Yta y Sánchez-Medina, 2017; López-Gamero et al., 2009).

En cuanto al primer criterio, los tipos de alojamiento turístico en México incluyen hoteles, apartamentos, bungalows, casas de huéspedes, suites, condominios, moteles, villas y cabañas (SECTUR, 2013a). En este estudio, la unidad de análisis es el hotel por ser la entidad más característica de las compañías turísticas (Vargas et al., 2011).

Para el segundo criterio, se escogieron los hoteles con clasificación 3, 4 y 5 estrellas ya que muestran ser más proactivos en el cuidado del medio ambiente (Carmona et al., 2004). Otra de las razones es que los hoteles con menos estrellas presentan una administración familiar que profesional (López-Gamero et al., 2009).

Con respecto al tercer criterio, se eligieron los destinos turísticos de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido pues se observan acciones a favor del desarrollo del turismo bajo un enfoque sustentable, tales esfuerzos han hecho que Bahías de Huatulco sea considerado como un destino turístico verde (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, 2011; Cruz-Bautista, 2013). Así también, Puerto Escondido se ha incorporado al Programa de Turismo Sustentable (SECTUR, 2013b). Además que los hoteles situados en destinos turísticos de sol y playa son más responsables ambientalmente (Álvarez et al., 1999).

Cabe mencionar que se observa en estos dos destinos turísticos un mayor número de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en comparación con el resto de los destinos del estado de Oaxaca (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016). Por lo tanto, la población objeto de estudio quedó conformada por los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de los destinos turísticos de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca (Tabla 1).

**Tabla 1. Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca.**

Destino	Cinco estrellas	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Total
<b>Bahías de Huatulco</b>	14	20	20	54
<b>Puerto Escondido</b>	1	13	22	36
<b>Total</b>	15	33	42	90

Fuente: Elaboración propia con base en información de SECTUR (2012).

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra para poblaciones finitas (Cea D' Ancona, 2001) con el tamaño de la población (N) previamente definido por 90 hoteles, un nivel de confianza (Z) del 95%, un error muestral (E) del 5% y como se desconoce la varianza poblacional, se supone el peor de los casos con una probabilidad de éxito (P) del 50% y consecuentemente una probabilidad de fracaso (Q) también del 50%, se tiene el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{Z^2 \hat{P} Q N}{E^2(N - 1) + Z^2 \hat{P} Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 * 0.5)(90)}{(0.05)^2(90 - 1) + (1.96)^2(0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{86.436}{0.2225 + 0.9604}$$

$$n = 73 \text{ hoteles.}$$

Con un universo de 90 hoteles y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra obtenido fue de 73 hoteles. Cabe mencionar, que el método de muestreo fue aleatorio estratificado y es proporcional. Con anterioridad, se establecieron los estratos basados en la modalidad o tipo de alojamiento turístico, el número de estrellas y el destino turístico donde se ubica el hotel (Tabla 2).

**Tabla 2. Muestra estratificada: Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca.**

Destino	Población	% En población	Muestra (redondeada)
Bahías de Huatulco	54	60	44
Puerto Escondido	36	40	29
<b>Total</b>	90 hoteles	100%	73 hoteles

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.- Cuestionario

Se realizó una prueba piloto con un cuestionario de 60 preguntas, el cual fue aplicado a nueve hoteles en un primer acercamiento. Este permitió que el instrumento fuera modificado y mejorado debido a que las preguntas del apartado de recursos no se entendían adecuadamente se corrigieron e incluyeron nuevas.

Finalmente, el cuestionario final quedó compuesto por 64 preguntas de las cuales 16 corresponden a datos generales de la empresa y del dueño/gerente, cuatro miden los recursos físicos, cinco miden los recursos financieros, siete miden los recursos humanos, cuatro miden la capacidad de visión compartida, nueve miden la capacidad de gestión de los grupos de interés, tres miden la capacidad de innovación, y 16 miden la estrategia de mercadotecnia verde (anexo 2). El cuestionario se aplicó a dueños/gerentes y/o encargados administrativos de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, debido a que la unidad de análisis es la empresa se busca obtener la percepción de los empresarios (dueños) o en su caso de los gerentes y/o encargados administrativos del hotel.

#### 2.5.- Operacionalización de recursos de la empresa

Para medir la variable de recursos en la dimensión de físicos se adaptaron los ítems de Leonidou et al. (2013a), Morgan et al. (2004) y González-Benito y González-Benito (2005). Para medir la dimensión de financieros se emplearon los ítems de Morgan et al. (2004), Leonidou et al. (2013a) y Leonidou et al. (2015). Por último, para medir la dimensión de humanos se adaptaron los ítems de González-Benito y González-Benito (2005), Lucas (2010), Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, y Martínez-del-Río (2012) y Leonidou et al. (2015) (Tabla 3).

Para evaluar ¿el efecto de los recursos físicos, financieros y humanos en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el hotel? se utilizó una escala Likert de cinco puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1), “en desacuerdo” (2), “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (3), “de acuerdo” (4) y “totalmente de acuerdo” (5).

**Tabla 3. Operacionalización de la variable de recursos.**

Dimensiones	Reactivos o ítems
<b>Físicos</b>	<p>Su hotel posee equipo para reducir los residuos (separadores, trituradoras, etc.)</p> <p>Su hotel posee equipo que permita reciclar (planta de tratamiento de aguas residuales)</p> <p>Su hotel utiliza equipos que ahorran agua (grifos con sistema de sensores, uso de regaderas de bajo flujo, inodoros de doble descarga)</p> <p>Su hotel utiliza equipos que ahorran energía (equipo de cómputo, sensores de movimiento ahorradores de luz, aires acondicionados, transporte ahorrador de energía, tarjetas electrónicas de entrada a la habitación, etc.)</p>



<b>Financieros</b>	<p>Su hotel dispone de recursos financieros necesarios para dedicarlos a actividades de mercadotecnia ambiental</p> <p>En el hotel parte de su presupuesto se destina a actividades ambientales</p> <p>Su hotel tiene los recursos financieros necesarios para ocuparlos en actividades ambientales sin afectar el resto de las operaciones del hotel</p> <p>Su hotel tiene la capacidad de obtener préstamos para desarrollar iniciativas ambientales</p> <p>Su hotel puede obtener rápidamente préstamos para las actividades de mercadotecnia ambiental</p>
<b>Humanos</b>	<p>Están capacitados en el tema ambiental</p> <p>Están educados en el tema ambiental</p> <p>Tienen las capacidades para contribuir a la mejora ambiental del hotel</p> <p>Tienen los conocimientos para contribuir a la mejora ambiental del hotel</p> <p>Tienen las habilidades para contribuir a la mejora ambiental del hotel</p> <p>Tienen la iniciativa de ahorrar agua, energía eléctrica, reciclar, disminuir el uso de insumos, entre otras actividades que contribuyen a la mejora ambiental del hotel</p> <p>Buscan ser líderes en el tema de las iniciativas ambientales</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6.- Operacionalización de capacidades de la empresa

Para medir la variable de capacidades en la dimensión de visión compartida se utilizaron los ítems de González-Benito y González-Benito (2005), Torugsa et al. (2012) y Leonidou et al. (2013a). Para medir la dimensión de gestión de los grupos de interés, se adaptaron los ítems de Morgan et al. (2004), Plaza et al. (2011) y Leonidou et al. (2013a). Para medir la dimensión de innovación, se emplearon los ítems de Sharma y Vredenburg (1998), Christmann (1999) y Rangone (1999) (Tabla 4).

Para evaluar ¿el efecto de las capacidades de visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el hotel? se utilizó una escala Likert de cinco puntos que va de “totalmente en desacuerdo” (1), “en desacuerdo” (2), “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (3), “de acuerdo” (4) y “totalmente de acuerdo” (5).

**Tabla 4. Operacionalización de la variable capacidades.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Reactivos o ítems</b>
<b>Visión compartida</b>	<p>Todos sus empleados tienen una idea muy clara de los objetivos ambientales de la empresa</p> <p>Todos sus empleados hacen esfuerzos significativos para alcanzar los objetivos ambientales de la empresa</p> <p>Los gerentes y los empleados siempre se ponen de acuerdo sobre el procedimiento medio ambiental para la empresa</p> <p>Los empleados a menudo ofrecen ideas valiosas para mejorar las habilidades de la empresa para lograr sus objetivos ambientales</p>
<b>Gestión de los grupos de interés</b>	<p>El hotel adapta sus políticas para atender las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad</p> <p>El hotel da prioridad a las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad</p>

	<p>El hotel compromete tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad</p> <p>Los directivos del hotel discuten acerca de las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad.</p> <p>En el hotel es importante conocer las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad</p> <p>El hotel está dispuesto a crear nuevos contactos con los clientes, el gobierno y la comunidad</p> <p>El hotel comprende completamente lo que los clientes piden en cuanto a temas ambientales</p> <p>El hotel comprende completamente los requerimientos de los clientes, el gobierno y la comunidad con respecto a las cuestiones ambientales</p> <p>El hotel establece y mantiene relaciones estrechas con proveedores en cuanto al tema ambiental</p>
<b>Innovación continua</b>	<p>El hotel utiliza nuevas tecnologías en sus procesos</p> <p>El hotel realiza cambios en sus procesos</p> <p>El hotel desarrolla productos y servicios nuevos o mejorados</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7.- Operacionalización de la variable estrategia de mercadotecnia verde

El enfoque de una estrategia de mercadotecnia verde requiere una serie de actividades integradas y necesita que éstas se encuentren a través de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), debido a que ésta es la que muestra la propuesta de valor de la empresa al mercado (Taghian, Polonsky y D'Souza, 2016). Por ello, para evaluar la estrategia de mercadotecnia verde se utiliza la mezcla de mercadotecnia verde que incluye las 4 p's (producto, precio, plaza y promoción). Para medir esta variable se adaptaron los estudios de Sharma y Vredenburg (1998), Leonidou et al. (2013a) y Leonidou et al. (2013b) (Tabla 5).

Para evaluar ¿las dimensiones de producto/servicio, precio, plaza (distribución) y promoción en la estrategia de mercadotecnia verde en el hotel? se utilizó una escala Likert de cinco puntos que va de "totalmente en desacuerdo" (1), "en desacuerdo" (2), "ni de acuerdo ni en desacuerdo" (3), "de acuerdo" (4) y "totalmente de acuerdo" (5).

**Tabla 5. Operacionalización de la variable estrategia de mercadotecnia verde.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Reactivos o ítems</b>
<b>Producto-servicio</b>	<p>Utiliza productos ecológicos para la creación del servicio que ofrece (focos ahorradores de energía, lámparas de decoración solares, regaderas ahorradoras de agua, inodoros de doble descarga, sensores de luz en pasillos, popotes biodegradables, papel higiénico biodegradable, etc.)</p> <p>Da preferencia a ofrecer un servicio más respetuoso con el medio ambiente</p> <p>Está orientado a diseñar, desarrollar y ofrecer sus servicios de una manera respetuosa con el medio ambiente</p> <p>Ofrece sus servicios de una manera que minimiza su impacto en el medio ambiente (tarjetas electrónicas de entrada a la habitación, transporte ecológico, alberca de circuito cerrado que reutiliza el agua, lámparas solares en jardín, etc)</p>

<b>Precio</b>	<p>En sus precios incluye los costos de cumplir con el tema ambiental</p> <p>Se aprovecha de los ahorros en costos derivados de la utilización de prácticas respetuosas del medio ambiente, para ofrecer mejores precios</p> <p>Aprovecha el éxito financiero de varios productos y/o servicios respetuosos con el medio ambiente, para reducir sus precios</p> <p>Ofrece precios competitivos a sus clientes como resultado de las prácticas ecológicas implementadas</p>
<b>Plaza (distribución)</b>	<p>Anima a sus proveedores, vendedores y agentes, y representantes a adoptar y reflejar la responsabilidad ambiental</p> <p>Muestra preferencia por proveedores y socios estratégicos que se encuentran trabajando la responsabilidad ambiental</p> <p>Es cuidadoso al elegir suministros y consumibles que sean respetuosos con el medio ambiente (amenidades, productos biodegradables para la limpieza, productos biodegradables para blancos)</p> <p>Compra suministros a granel para reducir el empaque</p>
<b>Promoción</b>	<p>Destaca su compromiso con la preservación del medio ambiente en sus anuncios, patrocinios y/o campañas</p> <p>Realiza esfuerzos promocionales y comunicacionales donde destacan e informan a sus clientes sobre sus esfuerzos ambientales</p> <p>Utiliza argumentos ecológicos en sus anuncios, material promocional y/o campañas de mercadotecnia</p> <p>Comunica sus iniciativas ambientales a todos los empleados</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.8.- Validez y confiabilidad para recursos

Con el objetivo de validar la escala de recursos se empleó un análisis factorial exploratorio, el cual es útil para determinar la consistencia interna e identificar los ítems con relación a las dimensiones presentadas. El análisis factorial de la variable recursos coincide con las dimensiones de recursos físicos, financieros y humanos presentadas originalmente en este trabajo (Tabla 6).

**Tabla 6. Análisis factorial de la variable recursos.**

<b>VARIABLE RECURSOS</b>	<b>Componente</b>			<b>Comunalidad</b>
	Físicos	Financieros	Humanos	
Su hotel posee equipo para reducir los residuos	<b>.899</b>			.846
Su hotel posee equipo que permita reciclar	<b>.858</b>			.883
Su hotel dispone de recursos financieros necesarios para dedicarlos a actividades de mercadotecnia ambiental		<b>.675</b>		.516
En el hotel parte de su presupuesto se destina a actividades ambientales		<b>.807</b>		.748

Su hotel tiene los recursos financieros necesarios para ocuparlos en actividades ambientales sin afectar el resto de las operaciones del hotel		<b>.874</b>		.785
Su hotel tiene la capacidad de obtener préstamos para desarrollar iniciativas ambientales		<b>.829</b>		.698
En el hotel sus empleados tienen los conocimientos para contribuir a la mejora ambiental del hotel			<b>.865</b>	.796
En el hotel sus empleados tienen las habilidades para contribuir a la mejora ambiental del hotel			<b>.871</b>	.783
Varianza explicada	43.378%	18.361%	12.896%	
Alfa de Cronbach por dimensión	.816	.843	.812	
Alfa de Cronbach total	.827			
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.				

Fuente: Elaboración propia.

El Alfa de Cronbach se realizó para medir la confiabilidad y validez del componente recursos físicos, financieros y humanos. Así también, se efectuó para la variable total de recursos. Las fórmulas utilizadas fueron las siguientes:

$$RFI= V1+ V2$$

$$RFIN= V5 + V6 + V7 + V8$$

$$RH= V12 + V13 + V14$$

$$\text{Recursos}= RFI + RFIN + RH$$

Dónde:

RFI= Recursos físicos

RFIN= Recursos financieros

RH= Recursos humanos

En la Tabla 7, se muestran las puntuaciones asignadas a la variable recursos:

**Tabla 7. Recodificación de la variable recursos.**

VARIABLE	VALOR		
	Poco (1)	Regular (2)	Mucho (3)
RFI	2-4	5-7	8-10
RFIN	4-8	9-14	15-20
RH	3-6	7-11	12-15

Fuente: Elaboración propia.

## 2.9.- Validez y confiabilidad para capacidades

El análisis factorial de la variable capacidades coincide con las dimensiones de capacidad de visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua presentadas originalmente en este trabajo (Tabla 8).

**Tabla 8. Análisis factorial de la variable capacidades.**

VARIABLE CAPACIDADES	Componente			Comunalidad
	Visión compartida	Gestión de los grupos de interés	Innovación continua	
Todos sus empleados tienen una idea muy clara de los objetivos ambientales de la empresa	<b>.853</b>			.756
Todos sus empleados hacen esfuerzos significativos para alcanzar los objetivos ambientales de la empresa	<b>.850</b>			.805
Los gerentes y los empleados siempre se ponen de acuerdo sobre el procedimiento medio ambiental para la empresa	<b>.816</b>			.701
Los empleados a menudo ofrecen ideas valiosas para mejorar las habilidades de la empresa para lograr sus objetivos ambientales	<b>.784</b>			.663
El hotel adapta sus políticas para atender las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad		<b>.741</b>		.682
El hotel da prioridad a las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad		<b>.792</b>		.759
El hotel compromete tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad		<b>.913</b>		.859
Los directivos del hotel discuten acerca de las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad.		<b>.605</b>		.467
En el hotel es importante conocer las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad		<b>.761</b>		.594
El hotel utiliza nuevas tecnologías en sus procesos			<b>.857</b>	.731
El hotel realiza cambios en sus procesos			<b>.741</b>	.641
El hotel desarrolla productos y servicios nuevos o mejorados			<b>.815</b>	.709
Varianza explicada	41.860%	14.540%	13.325%	
Alfa de Cronbach por dimensión	.877	.855	.795	
Alfa de Cronbach total	.869			
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.				

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el valor total de la variable capacidades se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$\text{CVC} = \text{V17} + \text{V18} + \text{V19} + \text{V20}$$

$$\text{CGGI} = \text{V21} + \text{V22} + \text{V23} + \text{V24} + \text{V25}$$

$$\text{CIC} = \text{V30} + \text{V31} + \text{V32}$$

$$\text{Capacidades} = \text{CVC} + \text{CGGI} + \text{CIC}$$

Dónde:

CVC= Capacidad de Visión Compartida

CGGI= Capacidad de gestión de los grupos de interés

CIC= Capacidad de innovación continua

En la Tabla 9, se muestran las puntuaciones asignadas a esta variable:

**Tabla 9. Recodificación de la variable capacidades.**

VARIABLE	VALOR		
	Poco (1)	Regular (2)	Mucho (3)
CVC	4-8	9-14	15-20
CGGI	7-12	13-19	20-25
CIC	3-6	7-11	12-15

Fuente: Elaboración propia.

## 2.10.- Validez y confiabilidad para estrategia de mercadotecnia verde

El análisis factorial de la variable estrategia de mercadotecnia verde coincide con dos de las cuatro dimensiones presentadas por Sharma y Vredenburg (1998), Leonidou et al. (2013a) y Leonidou et al. (2013b) (Tabla 10).

**Tabla 10. Análisis factorial de la variable estrategia de mercadotecnia verde.**

VARIABLE ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA VERDE	Componente				Comunalidad
	Producto-servicio	Precio	Plaza	Promoción	
Utiliza productos ecológicos para la creación del servicio que ofrece (focos ahorradores de energía, lámparas solares, regaderas ahorradoras de agua, inodoros de doble descarga, sensores de luz en pasillos, popotes biodegradables, papel higiénico biodegradable, etc).	<b>.827</b>				.693
Da preferencia a ofrecer un servicio más respetuoso con el	<b>.855</b>				.752

medio ambiente					
Está orientado a diseñar, desarrollar y ofrecer sus servicios de una manera respetuosa con el medio ambiente	<b>.770</b>				.647
Se aprovecha de los ahorros en costos derivados de la utilización de prácticas respetuosas del medio ambiente, para ofrecer mejores precios		<b>.839</b>			.717
Aprovecha el éxito financiero de varios productos y/o servicios respetuosos con el medio ambiente, para reducir sus precios		<b>.847</b>			.737
Ofrece precios competitivos a sus clientes como resultado de las prácticas ecológicas implementadas		<b>.797</b>			.635
Varianza explicada	42.322%	27.344%			
Alfa de Cronbach por dimensión	.756	.778			
Alfa de Cronbach total	.712				
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.					

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de calcular el valor total de la variable estrategia de mercadotecnia verde se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$PRO = V33 + V34 + V35$$

$$PRE = V38 + V39 + V40$$

$$\text{Estrategia de mercadotecnia verde} = PRO + PRE$$

Dónde:

PRO= Producto

PRE= Precio

Se puede observar que después de realizar el análisis factorial para la estrategia de mercadotecnia verde, las dimensiones de plaza (distribución) y promoción no validaron. Esto podría ser que lo que pregunta el cuestionario con respecto a estas dos dimensiones no se encuentra actualmente en el contexto de los hoteles de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido. Por otra parte, se encontró que las dimensiones de producto/servicio (.756) y precio (.778) son válidas, esto podría deberse a que la mayoría de los hoteles son jóvenes, por lo que se interesan en invertir en la estrategia de mercadotecnia verde debido a que llevan poco tiempo realizando sus operaciones a diferencia de los hoteles con más años de operación que no están dispuestos a sustituir sus

equipos convencionales por recursos físicos (como equipo para reducir residuos y reciclar) debido a los gastos tanto de instalación como de adquisición.

Además, se pudo encontrar que los hoteles jóvenes cuentan con equipos más limpios para su operación, por lo cual se podría decir que buscan que su mezcla de mercadotecnia lleve reflejado el cuidado y respeto por el medio ambiente. Por este motivo, buscan desarrollar productos y servicios amigables con el medio ambiente. Por otro lado, tratan de ofrecer mejores precios a sus clientes a partir del ahorro en costos que generan del desarrollo de las prácticas ambientales. En la Tabla 11, se muestran las puntuaciones asignadas a esta variable:

**Tabla 11. Recodificación de la variable estrategia de mercadotecnia verde.**

VARIABLE	VALOR		
	Poco (1)	Regular (2)	Mucho (3)
PRO	3-6	7-11	12-15
PRE	3-6	7-11	15-15

Fuente: Elaboración propia.



## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1.- Perfil de la muestra

#### 3.1.1.- Características de los hoteles encuestados

La muestra quedó integrada por 73 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas del estado de Oaxaca, en los destinos turísticos de sol y playa de Bahías de Huatulco (51%) y Puerto Escondido (49%). En cuanto a la categoría de los hoteles encuestados, se encontró que el 42.5% son tres estrellas, 35.6% de cuatro estrellas y el 21.9% restante de cinco estrellas.

**Tabla 12. Características de los hoteles encuestados.**

Clasificación	Ubicación		Tamaño		Años de funcionamiento	
3 estrellas 31 (42.5%)	Bahías de Huatulco	18 (58%)	Micro	21 (68%)	Menos de 2	0 (0%)
			Pequeña	9 (29%)	De 2 a 4	5 (16%)
	Puerto Escondido	13 (42%)	Mediana	1 (3%)	De 5 a 11	15 (48%)
			Grande	0 (0%)	De 12 a 25	6 (19%)
				Más de 25	5 (16%)	
4 estrellas 26 (35.6%)	Bahías de Huatulco	14 (54%)	Micro	2 (8%)	Menos de 2	2 (8%)
			Pequeña	20 (77%)	De 2 a 4	5 (19%)
	Puerto Escondido	12 (46%)	Mediana	4 (15%)	De 5 a 11	9 (35%)
			Grande	0 (0%)	De 12 a 25	6 (23%)
				Más de 25	4 (15%)	
5 estrellas 16 (21.9%)	Bahías de Huatulco	5 (31%)	Micro	1 (6%)	Menos de 2	1 (6%)
			Pequeña	8 (50%)	De 2 a 4	1 (6%)
	Puerto Escondido	11 (69%)	Mediana	5 (31%)	De 5 a 11	10 (63%)
			Grande	2 (13%)	De 12 a 25	3 (19%)
				Más de 25	1 (6%)	

Fuente: elaboración propia.

Del 42.5% (31) de los hoteles de tres estrellas, el 58% (18) se encuentran en Bahías de Huatulco y el 42% (13) en Puerto Escondido, de los cuales 68% (21) son de tamaño micro empresa (de cero a diez empleados), 29% (9) son pequeños (de 11 a 50 empleados) y el 3% (1) sobrante es mediana (de 51 a 100 empleados). El 48% (15) de estos hoteles llevan operando de 5 a 11 años, le siguen con 19% (6) los de 12 a 25 años, en menor medida con el 16% (5) de 2 a 4 años y más de 25 años (Tabla 12).

En relación al 35.6% (26) de los hoteles de cuatro estrellas, el 54% (14) están en Bahías de Huatulco y el 46% (12) en Puerto Escondido. En cuanto al tamaño, 20 de estos hoteles son pequeñas empresas (77%), el 15% (4) son medianos y el 8% (2) restante son micro. Con respecto a sus años de funcionamiento, el 35% (9) tienen de 5 a 11 años operando, el 23% (6) de 12 a 25 años, le sigue con el 19% (5) los de 2 a 4 años, en menor medida el 15% (4) con más de 25 años, y el 8% (2) con menos de 2 años (Tabla 12).

Finalmente, del 21.9% (16) de los hoteles de cinco estrellas, el 69% (11) se ubica en Puerto Escondido y el 31% en Bahías de Huatulco. De estos hoteles el 50% (8) tiene un tamaño pequeño, el 31% (5) son medianos, le sigue con 13% (2) los grandes (más de 100 empleados) y el 6% (1) restante son micro. La mayoría lleva funcionando entre 5 y 11 años (63%), de 12 a 25 años el 19% (3) de los hoteles de esta categoría, con el 6% están los de menos de 2, de 2 a 4 y más de 25 años (Tabla 12).

### 3.1.2.- Características de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada se pudo conocer la edad de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles, se puede apreciar que el 36% cuenta con una edad que oscila entre los 21 y 30 años, otro 36% se ubica en el rango de los 31 a los 40 años, 12% va de los 41 a 50 años y el 16% restante cuenta con más de 51 años (Tabla 13).

En cuanto a la escolaridad de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles se puede observar que el 64% posee licenciatura, el 23% tiene estudios de bachillerato, el 6% solo estudio hasta secundaria y el 7% posee estudios de posgrado. Estos datos pueden significar que la escolaridad mínima para manejar un hotel de las categorías 3, 4 y 5 estrellas es el contar con una carrera universitaria (Tabla 13).

Respecto al sexo de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles, destaca que el 70% pertenecen al sexo femenino y el 30% restante corresponde al sexo masculino. Es posible apreciar en la muestra estudiada que existe una mayor probabilidad de encontrar a una mujer dirigiendo un hotel (Tabla 13).

Con referencia a lo anterior, se observa un amplio porcentaje (72%) de dueños/gerentes y/o encargados administrativos con edad inferior a 40 años e igualmente, un número elevado con licenciatura (64%). Es por ello que los hoteles analizados han de considerar que, al contar con una plantilla con un elevado nivel formativo y mayoritariamente joven, disfruta de recursos humanos con un potencial sumamente importante para atender la problemática ambiental actual.

Cabe subrayar que los programas de formación, capacitación y concientización son criterios indispensables dentro de la gestión ambiental de las empresas (CARPL, 2006; Valenzuela, 2017), pues se busca la correcta actuación de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos del hotel para el buen funcionamiento de la estrategia de mercadotecnia verde ya que la ejecución incorrecta puede estropear el resultado en conjunto e incluso que no se lleve a cabo la adopción de dicha estrategia.

Así también es de vital importancia, el protagonismo que representa la juventud hacia temas como la educación o la protección ambiental para influir de manera positiva en el cuidado del medio ambiente (Pavez-Soto, León-Valdebenito y Triadú-Figueras, 2016). Debe, por tanto, valorarse los recursos humanos a la hora de adoptar la estrategia de mercadotecnia verde para su correcto funcionamiento en el hotel. En este sentido, prestar especial cuidado y respeto por el medio ambiente, con el fin de reducir los impactos ambientales que provoca la operación de los hoteles.

**Tabla 13. Características de los directivos encuestados.**

Categorías	Variables		
	Edad	Escolaridad	Sexo
De 21 a 30 años	36%	-	-
De 31 a 40 años	36%	-	-
De 41 a 50 años	12%	-	-
Con Más de 50 años	16%	-	-
Con Secundaria	-	6%	-
Con Bachillerato	-	23%	-
Con Licenciatura	-	64%	-
Con Posgrado	-	7%	-
Femenino	-	-	70%
Masculino	-	-	30%

Fuente: elaboración propia

### 3.2.- Prueba de hipótesis

Para probar la relación entre las variables implicadas en el estudio se realizó una correlación bivariada de Pearson (Tabla 14). Los resultados muestran que los recursos físicos tienen una relación positiva y significativa de  $r=.379$  con una  $p\leq .01$  con la estrategia de mercadotecnia verde. Por lo tanto, se acepta la H1, la cual señala que, en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido existe una relación directa y positiva entre la posesión de los recursos físicos y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Tabla 6).

De igual forma, se halló que los recursos financieros tienen una relación positiva y significativa de  $r=.310$  con una  $p\leq .01$  con la estrategia de mercadotecnia verde. Con estos datos obtenidos se acepta la H2, la cual indica que, en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido existe una relación directa y positiva entre la posesión de recursos financieros y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Tabla 6).

Además, se encontró que los recursos humanos tienen una relación positiva y significativa de  $r=.414$  con una  $p\leq .01$  con la estrategia de mercadotecnia verde. Esta información apoya la H3, la cual establece que, en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido existe una relación directa y positiva entre la posesión de los recursos humanos y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Tabla 6).

**Tabla 14. Correlación bivariada de Pearson entre las variables de estudio.**

Variable	Media	Desviación estándar	N	1	2	3	4	5	6	7
1 Recursos físicos	2.4658	.80073	73	1	.365**	.378**	.291**	.084	.228*	.379**
2 Recursos financieros	2.6027	.59488	73		1	.260*	.108	.198*	.414**	.310**
3 Recursos humanos	2.6438	.51017	73			1	.425**	.334**	.309**	.414**
4 Capacidad de visión compartida	2.7397	.52777	73				1	.483**	.179	.420**
5 Capacidad de gestión de los grupos de interés	2.7260	.47901	73					1	.184	.335**
6 Capacidad de innovación continua	2.8219	.38523	73						1	.172
7 Estrategia de mercadotecnia verde	2.6575	.53279	73							1
* $p<0.05$										
** $p<0.01$										

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se halló que la capacidad de visión compartida tiene una relación positiva y significativa de  $r=.420$  con una  $p\leq .01$  con la estrategia de mercadotecnia verde. Esta información permite aceptar la H4, la cual plantea que, en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto

Escondido existe una relación directa y positiva entre la posesión de la capacidad de visión compartida y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Tabla 8).

También, se encontró que la capacidad de gestión de los grupos de interés mantiene una relación positiva y significativa de  $r=.335$  con una  $p\leq .01$  con la estrategia de mercadotecnia verde. Estos resultados permiten aceptar la H5, la cual señala que, en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido existe una relación directa y positiva entre la posesión de la capacidad de gestión de grupos de interés y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Tabla 8).

Por último, los resultados muestran que la capacidad de innovación continua tiene una relación no significativa de  $r=.172$  con una  $p> .05$  con la estrategia de mercadotecnia verde. Estos resultados no permiten aceptar la H6, la cual plantea que, en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido existe una relación directa y positiva entre la posesión de la capacidad de innovación continua y la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Tabla 8).

Como se puede observar, los resultados finales muestran que el modelo de investigación permite aceptar en el contexto de los hoteles de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H5. La H6 no se acepta.

### 3.3.- Resultados del modelo hipotético

#### 3.3.1.- Análisis de regresión

Con el objetivo de probar la influencia de las variables independientes (recursos y capacidades) en la variable dependiente (estrategia de mercadotecnia verde), se corrió un modelo de regresión. Para llevar a cabo este análisis se cumplieron con los supuestos que menciona Coakes y Steed (1999): 1) de que las variables independientes fueran lineales. 2) Asimismo, en la medición de estas variables se encontró que, fueron independientes entre sí. 3) También se encontró que las variables independientes y la dependiente mostraron una distribución normal. 4) Además, se comprobó que las variables poseen una varianza constante (homocedasticidad). 5) Adicionalmente, se cumplió con el supuesto de que el número mínimo requerido de casos debe ser de al menos cinco veces más que el número de las variables independientes. 6) Por último, las variables independientes mostraron bajas correlaciones, por lo tanto, no existe multicolinealidad.

Este modelo tiene a la estrategia de mercadotecnia verde como la variable dependiente (Tabla 15). En el que se muestran los resultados del análisis de regresión para probar el modelo hipotético. Las asociaciones están expresadas en coeficientes Beta ( $\beta$ ), lo cual permite observar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente. El análisis de regresión múltiple se realizó aplicando la siguiente ecuación lineal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010):

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_kX_k + e$$

Donde

Y = Variable dependiente y se interpreta como la combinación lineal de un conjunto de K variables independientes ( $X_k$ ). Entonces,

X = Son las variables independientes las cuales pueden ser de 1 hasta k.

$\beta$  (Coeficiente beta) = Indica el peso relativo de esa variable en la ecuación.

e = Componente aleatorio (los residuos), es el valor que recoge todo lo que las variables independientes no son capaces de explicar.

Sustituyendo valores, la ecuación que se obtiene es la siguiente:

$$\text{Estrategia de mercadotecnia verde} = 0.688 + 0.125X_1 + 0.151X_2 + 0.189X_3 + 0.219X_4 + 0.146X_5 - 0.082X_6 + 0.485$$

**Tabla 15. Resultados del análisis de regresión con la estrategia de mercadotecnia verde como variable dependiente.**

Variables independientes	B (Coeficientes no Estandarizados)	Beta (Coeficientes Estandarizados)	Significancia
Constante	.688		
Recursos físicos(x1)	.125	.188	.115*
Recursos financieros(x2)	.151	.169	.159
Recursos humanos(x3)	.189	.181	.142*
Capacidad de visión compartida(x4)	.219	.217	.089**
Capacidad de gestión de los grupos de interés(x5)	.146	.131	.279
Capacidad de innovación continua(x6)	-.082	-.059	.607
Error estándar	.485		
Valor de F	5.256		
R <sup>2</sup>	.323		
R	.569		
R <sup>2</sup> Corregida	.262		
* p < 0.15			
**p < 0.10			

Fuente: elaboración propia.

El análisis de regresión lineal múltiple llevado a cabo, permite determinar que las seis variables independientes incluidas (x1, x2, x3, x4, x5 y x6), explican el 26.2% de la varianza de la variable dependiente, es decir, de la estrategia de mercadotecnia verde, pues la R<sup>2</sup> corregida es = 0.262. Con base en investigaciones previas realizadas por Velasco, Ortega, Sánchez y Urdaneta (2009) y Aguilar, Muñoz, Santoyo y Aguilar (2013) quienes en sus resultados consideraron componentes

con niveles de significancia de 0.10 ( $p < 0.10$ ) y 0.15 ( $p < 0.15$ ), las variables que más influyen sobre la estrategia de mercadotecnia verde son en orden de importancia: la capacidad de visión compartida (x4) cuyo Coeficiente Estandarizado Beta es igual a .217 (21.7%) con un nivel de significancia inferior al 10% ( $p < 0.10$ ), seguido de los recursos físicos (x1) y de los recursos humanos (x3) al registrar en forma respectiva Coeficientes Estandarizados Beta de .188 (18.8%) y .181 (18.1%) con un nivel de significancia menor al 15% ( $p < 0.15$ ) (tabla 15).

Estos resultados se pueden interpretar de la siguiente manera:

1) con un 90% de certeza que por cada unidad porcentual que se incremente la capacidad de visión compartida (x4) la probabilidad de adoptar una estrategia de mercadotecnia verde es de 21.7% manteniendo el resto de los recursos y capacidades constantes.

2) para x1 y x3 con un 85% de confianza que por cada unidad porcentual que se aumente los recursos físicos y recursos humanos la probabilidad de adoptar una estrategia de mercadotecnia verde es de 18.8% y 18.1%.

En este estudio de acuerdo al análisis de regresión lineal se encontró que los recursos que más influyen en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde son los recursos físicos (x1) y los recursos humanos (x3), mientras que la capacidad que más influye sobre la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde fue la capacidad de visión compartida (x4). Lo cual coincide con los altos coeficientes de correlación obtenidos para estas variables.

### 3.4. Discusiones

#### 3.4.1. Discusión de los resultados por tipo de categoría del hotel

En este estudio se plantearon las siguientes preguntas de investigación ¿cómo influyen los recursos de la empresa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca? y ¿cómo influyen las capacidades de la empresa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca?

**Tabla 16. Resultados por tipo de categoría del hotel.**

Categoría del hotel	Variable	Valor							
		Poco	%	Regular	%	Mucho	%	Total de hoteles	Total de %
3 estrellas 31 (42.5%)	RIF	8	26%	8	26%	15	48%	31	100%
	RFIN	3	10%	8	25%	20	65%	31	100%
	RH	0	0%	14	45%	17	55%	31	100%
	CVC	1	3%	7	23%	23	74%	31	100%
	CGGI	1	3%	8	26%	22	71%	31	100%
	CIC	0	0%	9	29%	22	71%	31	100%

4 estrellas 26 (35.6%)	RIF	3	12%	4	15%	19	73%	26	100%
	RFIN	0	0%	12	46%	14	54%	26	100%
	RH	2	8%	7	27%	17	65%	26	100%
	CVC	1	4%	5	19%	20	77%	26	100%
	CGGI	0	0%	8	31%	18	69%	26	100%
	CIC	19	73%	3	12%	4	15%	26	100%
5 estrellas 16 (21.9%)	RIF	1	6%	0	0%	15	94%	16	100%
	RFIN	0	0%	3	19%	13	81%	16	100%
	RH	0	0%	3	19%	13	81%	16	100%
	CVC	1	6%	1	6%	14	88%	16	100%
	CGGI	0	0%	3	19%	13	81%	16	100%
	CIC	10	63%	1	6%	5	31%	16	100%

Fuente: elaboración propia.

Se encontró una relación positiva y significativa entre los recursos físicos y la estrategia de mercadotecnia verde. Estos hallazgos concuerdan con la literatura que postula que los recursos físicos influyen positivamente en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde (Chan, 2005; Gavronski et al., 2011; Leonidou et al., 2013a).

Se encontró en su mayoría que el 48% de los hoteles de tres estrellas, el 73% de los de cuatro estrellas y el 94% de los de cinco estrellas declararon tener en la mayor medida equipos para reducir los residuos (por ejemplo, trituradoras y compartimientos para clasificar la basura) y plantas de tratamiento de aguas residuales para la reutilización del agua. Si bien es cierto que entre los impactos producidos por los alojamientos está el excesivo consumo de agua, del cual la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) estimó que 100 turistas usan en 55 días la misma cantidad de agua que se necesitaría para cultivar arroz para alimentar a 100 personas durante 15 años (Fernández et al., 2007). No obstante, los hoteles buscan priorizar el uso adecuado de sus recursos físicos de tal modo que puedan llevar a cabo prácticas respetuosas con el medio ambiente a la vez que se cuidan recursos naturales como el agua.

Aunque los recursos físicos son necesarios pero no suficientes para desarrollar la gestión ambiental (Gavronski et al, 2011), se ha visto que, estos recursos pueden ayudar a la empresa a capitalizar y hacer mejor uso de sus métodos internos relacionados con temas ambientales, como la reducción de residuos, la conservación de la energía y la prevención de la contaminación (Leonidou et al., 2013a).

De igual forma, pero en menor medida el 12% de los hoteles de cuatro estrellas y el 6% de cinco estrellas expresaron contar con equipos que ahorran agua (grifos con sistema de sensores, regaderas de bajo flujo) y equipos que ahorran energía (equipo de cómputo, tarjetas electrónicas de entrada a la habitación, sensores de movimiento, aires acondicionados inteligentes y focos leds). Ahora bien, aun cuando los hoteles ponen de manifiesto su interés en los aspectos



ambientales pocos realizan prácticas que cuidan del medio ambiente (De Burgos y Céspedes, 2004).

Aunque los recursos físicos son factores cruciales para adoptar las estrategias medioambientales que favorece a la empresa a obtener un mejor desempeño ambiental y financiero (Chan, 2005), se halló que el 26% de los hoteles de tres estrellas, 12% de cuatro estrellas y 6% de cinco estrellas, comentaron que por causas financieras se ven limitados a poseer recursos físicos necesarios para adoptar la estrategia de mercadotecnia verde debido a que comprar equipo para reducir los residuos, reciclar y reutilizar el agua representa un costo elevado que no se pueden permitir hacer porque ya cuentan con equipo convencional para su operación y sustituirlo elevaría los costos de la empresa tanto por la adquisición del equipo nuevo como por la instalación.

Se descubrió una relación positiva y significativa entre los recursos financieros y la estrategia de mercadotecnia verde. Este resultado concuerda con lo establecido en la literatura al indicar que los recursos financieros son fundamentales para lograr la estabilidad y el éxito de las estrategias de mercadotecnia verde (Chan, 2005; Leonidou et al., 2013a).

En la muestra estudiada, se encontró en mayor medida que el 65% de los hoteles de 3 estrellas, el 54% de cuatro estrellas y 81% de cinco estrellas declararon contar con el dinero suficiente para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde, lo que podría significar que las empresas con una posición financiera sana son probablemente más responsables y conscientes con el medio ambiente que las empresas que no cuentan con esta liquidez financiera (Shah, 2011). De igual forma, estos hoteles declararon contar con el presupuesto necesario para destinarlo a actividades ambientales ya que realizar este tipo de actividades permite reducir los costos de operación.

Así también, se descubrió que éstos hoteles manifestaron estar dispuestos a obtener préstamos para financiar la estrategia de mercadotecnia verde debido a que sus ingresos son estables y aumentan en temporadas altas de turismo, por lo cual se podría decir que estos hoteles podrían adquirir préstamos con facilidad para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde. A pesar de que los hoteles reconocen sus impactos ambientales negativos, identifican sus problemáticas y trazan sus programas de gestión, no siempre cuentan con un respaldo de recursos financieros, materiales y humanos (López y Vargas, 2013).

Por otra parte, se encontró que el 10% de los hoteles de tres estrellas, son los que carecen del dinero y presupuesto necesario para adoptar la estrategia de mercadotecnia verde. De acuerdo con Paz-Ramírez y Acosta-García (2015) el hotel que no dispone de financiación para inversiones encaminadas a mitigar los impactos ambientales, no realiza un buen manejo de sus residuos, presenta excesos en el consumo de energía y no tiene en cuenta los costos ambientales que tienen incidencia en el ciclo de servicios que influyen negativamente en el logro de los objetivos empresariales e impiden obtener los resultados económicos esperados.

El estudio igualmente permitió hallar una relación positiva y significativa entre los recursos humanos y la estrategia de mercadotecnia verde. Este resultado coincide con lo señalado en la literatura al indicar que los recursos humanos son fundamentales para las empresas que buscan

adoptar la estrategia de mercadotecnia verde (Aragón y Sharma, 2003; Fernández et al., 2003; Vidal et al., 2012).

En los hoteles encuestados, se encontró en mayor medida que el 55% de tres estrellas, el 65% de cuatro estrellas y el 81% de cinco estrellas manifestaron que sus empleados realizan prácticas ambientales, resultado de programas de capacitación ambiental. En tal sentido, las empresas que implementan estrategias ambientales más sofisticadas tendrán que emplear ingenieros ambientales y otros profesionales educados en beneficio de las iniciativas verdes voluntarias (Clemens y Douglas, 2006).

Se halló también, que estos hoteles declararon que sus empleados son conscientes del cuidado del agua, de la energía eléctrica y los insumos de los hoteles, argumentando que en el caso que los empleados sean descuidados con estas prácticas son sancionados por el daño o gasto que genere esa irresponsabilidad en el medio ambiente. De ahí que, los hoteles comprometidos con la sustentabilidad habrán que prestar más atención a las nuevas relaciones laborales que de todo ello se deriven, lo cual implica realizar acciones de formación y capacitación en materia ambiental (Valenzuela, 2017).

También se encontró una relación positiva y significativa entre la capacidad de visión compartida y la estrategia de mercadotecnia verde. Este resultado concuerda con lo encontrado en la literatura, que señala que las empresas que poseen una visión compartida tienen más probabilidades de adoptar una estrategia de mercadotecnia verde (Chan, 2005; Hart, 1995; Leonidou et al., 2013a).

En los hoteles estudiados, el 74% de tres estrellas, el 77% de cuatro estrellas y el 88% de cinco estrellas manifestaron inculcar en mayor medida a sus empleados el cuidado del agua, de la energía eléctrica y el reciclaje con el fin de minimizar en todo lo posible los costos fijos de operación. Igualmente, estos hoteles declararon que sus empleados hacen esfuerzos significativos por reducir los residuos y reciclar.

En menor medida, el 3% de los hoteles de tres estrellas, el 4% de cuatro estrellas y el 6% de cinco estrellas, manifestaron que sus empleados del área de cocina almacenan el aceite quemado que es aprovechado por un recolector de este tipo de residuos, permitiendo al hotel el ahorro del transporte para trasladar los residuos contaminantes.

De igual forma, se halló una relación positiva y significativa entre la capacidad de gestión de los grupos de interés y la estrategia de mercadotecnia verde. Lo anterior coincide con lo señalado en la literatura, lo cual indica que la gestión de los grupos de interés permite el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa (Álvarez et al., 2001; Bianchi y Nochi, 1998; Burgos y Belmonte, 2011; Hart, 1995; Torugsa et al., 2012).

En mayor medida se encontró que, el 71% de los hoteles de tres estrellas, el 69% de cuatro estrellas y el 81% de cinco estrellas declararon adaptar sus políticas para atender las demandas de los clientes en relación al tema ambiental. Se puede resaltar, que los hoteles mantienen una relación más estrecha con los clientes que con el gobierno y la misma comunidad. Esta relación ha permitido que los hoteles en su mayoría declaren informar en primera instancia a los clientes

sobre las estrategias de mercadotecnia verde llevadas a cabo dentro de la empresa que a los otros grupos de interés.

Igualmente, estos hoteles manifestaron que es importante conocer las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad para poder operar con regularidad y no afectar a estos grupos y al medio ambiente. Además de lo anterior, expresaron adaptarse a las necesidades y exigencias de los grupos de interés para entablar una cooperación y comunicación sobre temas ambientales. En este sentido, los hoteles deberían aprovechar la estrategia de mercadotecnia verde y desarrollar productos y servicios enfocados en estos grupos de interés que se preocupan por el medio ambiente.

No obstante, las preocupaciones ambientales en la hotelería no se manifiestan con intensidad suficiente como para que los grupos de interés desarrollen estrategias de influencia basadas en la coerción, la recompensa y la legista (esta última por la ausencia de una regulación ambiental uniforme entre los establecimientos hoteleros) (Álvarez et al., 2001).

Por último, se encontró una relación positiva y no significativa entre la capacidad de innovación continua y la estrategia de mercadotecnia verde. Este resultado coincide con lo establecido en literatura, la cual indica que la capacidad de innovación continua en los procesos de la empresa ayuda a mejorar sus estrategias ambientales (Christmann, 1999; González y González, 2005; Sharma y Vredenburg, 1998), pero en el contexto de los hoteles encuestados en Bahías de Huatulco y Puerto Escondido esta relación no es significativa.

En mayor medida, se halló que el 71% de los hoteles de 3 estrellas, el 15% de cuatro estrellas y el 31% de cinco estrellas manifestaron utilizar equipos tecnológicos más limpios en sus procesos para la operación del hotel. Por otra parte, se encontró que el 73% de los hoteles de cuatro estrellas y el 63% de cinco estrellas carecen de éstos equipos debido a que su instalación requiere que el hotel deje de usar su equipo tecnológico actual que se encuentra en buenas condiciones y sustituirlo significa encarecer sus procesos.

Asimismo, en los hoteles encuestados, el 29% de tres estrellas, el 12% de cuatro estrellas y el 6% de cinco estrellas manifestaron recurrir a la utilización de equipos tecnológicos más limpios y menos contaminantes cuando el equipo tecnológico se encuentra viejo o en malas condiciones y el proceso lo requiera.

Por otro lado, la mayoría de los hoteles encuestados expresó no realizar cambios en sus procesos al menos que surja una contingencia o genere problemas a terceros. Se puede decir, que en los hoteles encuestados los cambios son vistos como parte de una respuesta a un problema y no como algo importante para el éxito de la empresa. De igual forma, los hoteles manifestaron no desarrollar nuevos productos. Se puede suponer que estos hoteles no le dan tanta importancia a la innovación continua como un factor para ser competitivos y diferenciarse en el mercado turístico.

Por otra parte, en cuanto a la estrategia de mercadotecnia verde, se pudo encontrar que en el contexto de los hoteles de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, sólo se encontraron las

dimensiones de producto/servicio y precio; las dimensiones de plaza y promoción no se encontraron en la muestra estudiada.

Con respecto a la dimensión de producto/servicio se puede subrayar que la mayoría de los hoteleros encuestados declararon utilizar productos ecológicos para la creación del servicio de hospedaje. Asimismo, la mayoría de los hoteles manifestó usar focos ahorradores de luz, inodoros de doble descarga, regaderas ahorradoras de agua y productos biodegradables para la limpieza. De igual forma, la mayoría de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles declaró dar preferencia a ofrecer un servicio más respetuoso con el medio ambiente porque permite reducir los costos fijos de agua, luz y residuos.

Se puede comentar que la creciente sensibilidad por el medio ambiente está cambiando la manera de operar de las empresas. Por poner un ejemplo, el empeoramiento de la crisis del agua puede afectar los principales productos de los hoteles, y por ende, la experiencia turística del cliente puede tornarse negativa con facilidad en situaciones provocadas por la falta de agua y la contaminación de los ríos, lagos y mares (Kasim, Gursoy, Okumus y Wong, 2014). Por lo tanto, los hoteles que son conscientes de este problema pueden gestionar el agua de manera efectiva y reducir el desperdicio de este recurso, de tal modo que, se puede mantener el atractivo de los hoteles y del destino turístico (Kasim et al., 2014).

Por tal motivo, los hoteles tratan de llevar a cabo una comercialización de sus productos y servicios que den muestra de su respeto y cuidado con el medio ambiente. Estas prácticas ecológicas no solo podrían generar una mejor imagen del hotel sino también permiten ahorrar los costos de operación. Por estas razones se podría explicar por qué más hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas están enverdeciendo sus productos y servicios en destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca.

Por otro lado, en la muestra estudiada, la mayoría de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles declararon aprovecharse de los ahorros en costos derivados de la utilización de prácticas respetuosas con el medio ambiente para ofrecer mejores precios. De la misma manera, la mayoría de los hoteles declaró aprovechar el éxito financiero de varios productos y/o servicios respetuosos con el medio ambiente para reducir sus precios.

De acuerdo con estos resultados, se podría demostrar que la estrategia de mercadotecnia verde permite ofrecer precios competitivos a sus clientes como resultado de las prácticas ecológicas implementadas en el hotel. Competir a través de los precios podría ser estratégico para los hoteles, a la vez, que se atiende una mayor cuota de mercado. El ofrecer mejores precios posibilita que más clientes puedan contratar los productos/servicios con el hotel. En este sentido, la empresa podría aumentar sus ingresos y ser más rentable.

Respecto a la dimensión de plaza (distribución) de la estrategia de mercadotecnia verde, el que no se haya encontrado en este contexto se puede deber a que la mayoría de los hoteles declaró no reflejar la responsabilidad ambiental en sus cadenas de suministro. Aunque hay hoteles dentro de sus departamentos de compras que han implementado sistemas de evaluación del respeto medioambiental de los proveedores e impulsan el comportamiento responsable entre sus

proveedores a través de la firma del Código Ético, el cual incorpora criterios sociales y medioambientales en la selección de estos socios estratégicos para el suministro de la cadena (NH Hoteles, 2008).

De igual forma, se pudo encontrar que la mayoría de los hoteles encuestados expresaron no animar a sus proveedores, vendedores, agentes y representantes a adoptar o reflejar la responsabilidad ambiental. Razón por la cual, se provoca la ausencia de información a clientes y proveedores acerca de los riesgos ambientales y de las acciones para que contribuyan a mitigar los impactos ambientales negativos del hotel (López y Vargas, 2013).

De acuerdo con los comentarios obtenidos de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles, se encontraron tres posibles causas que explican por qué estas empresas no están demostrando su responsabilidad ambiental en la cadena de suministro. Una de las posibles razones puede ser el precio de las materias primas que ofrecen los proveedores tradicionales al hotel. Los proveedores de este tipo manejan precios más económicos y accesibles para la empresa. En este sentido, el hotel con objetivo de reducir el costo de sus materias primas prefiere realizar contratos con estos proveedores, lo que en cierta medida desplaza a los proveedores que cumplen con la responsabilidad ambiental.

Otra de las posibles causas es la capacidad que los proveedores tradicionales tienen para asegurar el abastecimiento de la cadena de suministro del hotel, por lo que la empresa da preferencia a estos proveedores. En consecuencia, la importancia de animar a los proveedores a adoptar la responsabilidad ambiental podría pasar a segundo término si se ponen de por medio los suministros de la empresa.

La tercera cuestión podría deberse a que existen pocos proveedores que estén trabajando la responsabilidad ambiental, debido a que tradicionalmente la mayoría de las empresas han ignorado la destrucción y el deterioro de los sistemas ecológicos y sólo han considerado ciertas circunstancias coercitivas como la exigencia gubernamental, además, en el caso de México la conciencia ambiental en la comunidad empresarial es relativamente reciente (Vargas y Olivares, 2012). Por tanto, podría existir un menor número de opciones que el hotel pueda elegir para abastecer su cadena de suministro con provisiones respetuosas con el medio ambiente. En cierta medida, esta situación podría estar provocando que el hotel sustituya con frecuencia a los proveedores que trabajan la responsabilidad ambiental.

Por otra parte, la razón de que la dimensión de promoción no se haya encontrado se puede deber a que la mayoría de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos de los hoteles manifestaron que en las campañas de promoción no utilizan argumentos ecológicos. Asimismo, la mayoría de los hoteles encuestados declararon no realizar esfuerzos promocionales y de comunicación donde destacan e informan a sus clientes sobre sus acciones ambientales.

Esto podría deberse a que el segmento de mercado de turismo ecológico es aún pequeño (Kasim y Scarlat, 2007), por lo cual la promoción de los hoteles de la muestra estudiada podría estar dirigida hacia los grandes mercados turísticos tradicionales. En este sentido, la importancia que los hoteles

le dan a resaltar su compromiso con el cuidado y respeto por el medio ambiente en su promoción podría disminuir por el enfoque y el tamaño del mercado turístico.

Aunado a lo anterior, de los comentarios obtenidos de la mayoría de los hoteles encuestados se pudo conocer que a partir de estrategias de ventas regidas por el precio, equipamiento e instalaciones y creación de paquetes se desarrolla la promoción de estas empresas. Esto puede deberse a que los turistas que visitan destinos turísticos de sol y playa demandan una elevada calidad ambiental pero no hasta el punto de estar dispuestos a pagar más por el mismo producto turístico (Marrero y Santana, 2008).

Es por esto que, las empresas intentan también competir a través de sus características internas relacionadas con la infraestructura al momento de promocionarse, debido a que los hoteles situados en destinos turísticos de sol y playa muestran una fuerte infraestructura (Gomes, 2007). Por lo que los hoteles a pesar del esfuerzo de adoptar la estrategia de mercadotecnia verde prefieren realizar su promoción a partir estrategias de ventas que le permitan de ofrecer mejores precios.

Asimismo, el hecho de ser hoteles en destinos turísticos de sol y playa podría haber habituado su promoción en turistas de este tipo, por lo que la realización de la promoción es desarrollada a partir del precio, equipamiento, modernidad de las instalaciones y paquetes. Estas causas podrían haber desplazado la importancia de resaltar el compromiso de los hoteles por el cuidado y respeto del medio ambiente en sus anuncios, patrocinios y/o campañas.

En cuanto al análisis de regresión para probar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente, se pudo encontrar que los recursos físicos influyen más en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el 48% de los hoteles de tres estrellas, en el 73% de cuatro estrellas y 94% de cinco estrellas. Así también, se encontró que los recursos humanos son otro de los recursos que más efecto tiene en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el 55% de los hoteles de tres estrellas, 65% de cuatro estrellas y en el 81% de cinco estrellas. Por el lado de las capacidades la que más efecto tiene sobre la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde fue la capacidad de visión compartida en el 74% de los hoteles de tres estrellas, 77% de cuatro estrellas y en el 88% de cinco estrellas.

## CAPITULO IV. CONCLUSIONES, LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

### 4.1. Conclusiones

En la presente investigación se abordó la literatura sobre los recursos y capacidades de la empresa. Más concretamente, de los recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, capacidad de visión compartida, capacidad de gestión de los grupos de interés, capacidad de innovación continua y de la estrategia de mercadotecnia verde, con objeto de conocer cómo influyen los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en los hoteles de dos centros turísticos de sol y playa de Oaxaca. Desde el punto de vista teórico, los recursos y capacidades llevan a la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa (Baker y Sinkula, 2005; Fraj et al., 2011; Glenn et al., 2014; Leonidou et al., 2013a).

Además de analizar el efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en los hoteles, este trabajo ha pretendido poner de relieve los recursos y capacidades que los dueños/gerentes y/o encargados administrativos podrían utilizar para invertir en el medio ambiente. Abordar esta relación entre variables no solo aporta un mayor conocimiento de qué recursos y capacidades tienen los hoteles, sino también permite conocer qué dimensiones de la estrategia de mercadotecnia verde son más abordadas en este contexto.

Por otra parte, se ha hablado de lo necesario que es el medio ambiente en los hoteles para tener éxito económico, estabilidad financiera y participación en el sector turístico. Asimismo, se ha abordado lo indispensable que es el medio ambiente para la realización del turismo y la importancia de este último en la economía ya que posibilita el desarrollo económico de México y de Oaxaca en especial.

En este sentido, el gobierno del estado de Oaxaca a través de la Secretaría de Turismo en coordinación con el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), le han dado impulso en campañas publicitarias a la Ciudad de Oaxaca, Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, a fin de promover sus atractivos turísticos ya que anualmente en estos destinos arriban más de un millón de visitantes extranjeros y nacionales (SECTUR, 2017).

Los resultados demuestran que la mayoría de los hoteles de tres estrellas (48%), cuatro estrellas (73%) y cinco estrellas (94%) manifestaron poseer muchos recursos físicos para adoptar la estrategia de mercadotecnia verde que les permite ahorrar agua, ahorrar energía y reducir los residuos. Así también, los hallazgos arrojan que del 52% restante de los hoteles de tres estrellas que poseen los recursos físicos, el 26% los tiene en una medida regular y el otro 26% declaró poseer pocos recursos físicos. En cuanto al 27% sobrante de los hoteles de cuatro estrellas, el 15% manifestó que los posee regularmente y el 12% restante los posee en la menor medida. Por su parte, el 6% del total de los hoteles de cinco estrellas manifestó que tiene pocos recursos físicos para adoptar la estrategia de mercadotecnia verde.

Igualmente, se descubrió que el 65% de los hoteles de 3 estrellas, el 54% de cuatro estrellas y 81% de cinco estrellas manifestaron poseer muchos recursos financieros como el dinero y el

presupuesto para destinarlo a actividades respetuosas con el medio ambiente así como la posibilidad de obtener préstamos que permiten financiar la estrategia de mercadotecnia verde.

Los hallazgos también muestran que del 35% restante de los hoteles de tres estrellas que poseen recursos financieros, el 25% los tiene en una medida regular y el 10% posee pocos recursos financieros. Por el lado de los hoteles de cuatro estrellas, hay un 46% que los posee en una medida regular. Por último, se halló que el 19% del total de los hoteles de cinco estrellas tiene en una medida regular los recursos financieros para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde.

También, se descubrió que la mayoría de los hoteles de tres estrellas (55%), cuatro estrellas (65%) y cinco estrellas (81%) poseen los recursos humanos suficientes para adoptar la estrategia de mercadotecnia verde que les permite que sus empleados realicen prácticas ambientales y sean más conscientes y comprometidos con el cuidado del agua, la energía y los insumos del hotel.

Por otra parte, se halló que el 45% restante de los hoteles de tres estrellas posee los recursos humanos en una medida regular. Igualmente, se descubrió que del 35% del total de los hoteles de cuatro estrellas, el 27% los tiene en una medida regular y el otro 8% posee pocos recursos humanos. Con respecto a los hoteles de cinco estrellas, el 19% sobrante manifestó que posee en una medida regular recursos humanos para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde.

Los resultados también arrojaron que el 74% de los hoteles de tres estrellas, el 77% de cuatro estrellas y el 88% de cinco estrellas en mayor medida poseen la capacidad de visión compartida en la adopción de la estrategia de mercadotecnia verde que les ayuda a inculcar a sus empleados el cuidado del agua y la energía así como actividades ambientales para reducir los residuos y reciclar.

Asimismo, se descubrió que del 26% del total de los hoteles de tres estrellas, el 23% posee la capacidad de visión compartida en una medida regular y el 3% que resta la tiene en la menor medida. Al igual, se halló que del 23% restante de los hoteles de cuatro estrellas, el 19% la posee en una medida regular y el otro 4% posee poco la capacidad de visión compartida. En cuanto a los hoteles de cinco estrellas, del 12% que resta del total, el 6% la posee en una medida regular y el otro 6% tiene poco la capacidad de visión compartida para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde.

De igual forma, se encontró que el 71% de los hoteles de tres estrellas, el 69% de cuatro estrellas y el 81% de cinco estrellas poseen en mayor medida la capacidad de gestión de los grupos de interés en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde que les permite adaptar sus políticas con el fin de conocer y atender las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad en relación al tema ambiental. Igualmente, les permite adaptarse a las necesidades y exigencias de los grupos de interés para entablar una cooperación y comunicación sobre temas ambientales.

Cabe agregar que del 29% restante de los hoteles de tres estrellas, se halló que el 26% tiene en una medida regular la capacidad de gestión de los grupos de interés y el 3% la posee en la menor medida. De igual forma, se descubrió que el 31% restante de los hoteles de cuatro estrellas y el 19% del total de los hoteles de cinco estrellas poseen en una medida regular la capacidad de gestión de los grupos de interés para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde.



Por otra parte, los hallazgos también demuestran que la mayoría de los hoteles de cuatro estrellas (73) y cinco estrellas (63%) manifestaron poseer en la menor medida la capacidad de innovación continua en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde, por lo que los hoteles carecen de equipos tecnológicos limpios en los procesos de operación así como del desarrollo de nuevos productos. Se halló que estos hoteles no ven el cambio como una oportunidad para mejorar sus procesos de operación y ser competitivos sino que los utilizan cuando surgen contingencias o problemas.

Por otro lado, se descubrió que los hoteles de tres estrellas son los que poseen mucho la capacidad de innovación continua con un 71% y un 29% en una medida regular. En cuanto al 27% restante de los hoteles de cuatro estrellas, se desprende que el 15% posee en la mayor medida la capacidad de innovación continua y un 12% en una medida regular. Así también, se halló que del 37% de los hoteles de cinco estrellas, solo el 31% la posee mucho y un 6% tiene regularmente la capacidad de innovación continua en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

Lo anterior, muestra una posible causa del porque la capacidad de innovación continua no se encontró en el contexto de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, ya que los hoteles de cuatro y cinco estrellas carecen en su mayoría de esta capacidad. Por lo que el efecto que tiene la capacidad de innovación en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde no es significativo en los hoteles.

Con respecto a la estrategia de mercadotecnia verde, se encontró que esta permite que los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas puedan ser más ecológicos en la creación del servicio de hospedaje y reducir los costos de operación. En este sentido, permite que estos hoteles puedan ofrecer mejores precios a sus clientes.

En consecuencia, se permite mejorar el uso de los recursos y capacidades del hotel a favor del cuidado del medio ambiente. Del mismo modo, la estrategia de mercadotecnia verde no solo favorecerá a los hoteles directamente, sino también a los grupos de interés como clientes, comunidad y gobierno porque se contribuye a trabajar con un enfoque sustentable y de mayor competitividad.

Desafortunadamente, las investigaciones que analizan el efecto de los recursos y las capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el sector hotelero aún siguen siendo escasas (Leonidou et al., 2013a; Milanés et al., 2012). Esto puede deberse a que los estudios en la estrategia de mercadotecnia verde se han enfocado más en sus efectos y no en los factores que conducen al desarrollo de está. Por tal motivo, esta es un área de oportunidad que los investigadores sobre el tema pueden aprovechar y ahondar en el estudio de más recursos y capacidades diferentes a la que este trabajo consideró.

Dadas las condiciones que anteceden, se ha dejado un hueco en la literatura de la TBR. Es evidente entonces, atender el vacío provocado por los escasos estudios empíricos realizados sobre el tema, por lo que en esta investigación se analizó el efecto de los recursos (físicos, financieros y humanos) y capacidades (visión compartida, gestión de los grupos de interés e innovación continua) en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en el sector hotelero de Oaxaca, México.

Este trabajo da evidencia que la relación entre los recursos y capacidades y la estrategia de mercadotecnia verde está presente en el sector hotelero de los destinos turísticos de sol y playa de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca. La investigación arrojó que los recursos físicos y los recursos humanos son los que más intervienen en la adopción de la estrategia de mercadotecnia verde y del lado de las capacidades, la que más influye es la capacidad de visión compartida. En efecto, se contribuyó a la TBR a través de un modelo que explica la realidad ambiental del sector turístico, el cual se cumplió al realizarse el estudio empírico. Además, que permitió aceptar las H1, H2, H3, H4 y H5. Por otro lado, no se acepta la H6.

Aunque el estudio no se enfocó en los beneficios de la estrategia de mercadotecnia verde en la empresa, la investigación de campo encontró que algunos directivos declararon obtener una reducción en sus costos de operación al utilizar recursos físicos que permiten reducir el uso del agua y minimizar los residuos. Estas acciones en el medio ambiente permiten maximizar sus ganancias, que en términos económicos se traduce en una mayor rentabilidad.

Por otro lado, los resultados de este estudio también apoyan la postura de que los recursos y capacidades tienen una relación directa y positiva en el despliegue de las estrategias ambientales. Esto concuerda con Álvarez et al. (2001), Aragón-Correa y Rubio-López (2007), Clemens y Douglas (2006), Chan (2005), Claver, Molina, Pereira y López (2007), Darnall, Henriques y Sadorsky (2008), de Yta (2015), García y Armas (2007), González-Benito y González-Benito (2005), Harangzó, Kerekes y Zsóka (2010), Kumar (2015), Lindell y Karagozoglou (2001) y Russo y Fouts (1997).

En destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca, este estudio es uno de los trabajos pioneros en el ámbito de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en las empresas de un país en vías de desarrollo; sobre todo en el tema de los recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, capacidad de visión compartida, capacidad de gestión de los grupos de interés y capacidad de innovación continua.

La importancia de este estudio para las diferentes asociaciones de la actividad turística como la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, las secretarías de turismo tanto federal como municipal reside en qué; 1) permite descubrir que los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca, están utilizando sus recursos físicos, financieros y humanos para llevar a cabo la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde; 2) están utilizando capacidades de visión compartida y gestión de los grupos de interés para adoptar una estrategia de mercadotecnia verde; 3) los hoteles de estos dos destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca que llevan a cabo la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde encuentran beneficios económicos como maximizar sus ganancias gracias a la reducción de costos (de reducir sus residuos, ahorrar agua y energía).

Así también, las implicaciones para la normativa ambiental se hallan en que podrían: 1) proponer iniciativas para que el gobierno ofrezca más créditos y apoyos financieros a los hoteles de menor tamaño y clasificación con el fin de que puedan adquirir recursos físicos (por ejemplo, equipo para reciclar, reducir los residuos, ahorrar agua y energía) enfocados en el cuidado del medio ambiente, ya que hay hoteles que por causas financieras se ven limitados a obtener equipo o tecnología más

limpia en comparación con los hoteles de cinco estrellas que gozan de una mayor liquidez financiera; 2) legislar para que el gobierno ofrezca información y capacitación a los recursos humanos en los hoteles sobre la importancia de las estrategias de mercadotecnia verde; 3) apoyar la política ambiental en el país, en el punto que se estimulen a las empresas para que lleven a cabo acciones a favor del cuidado del medio ambiente y por el otro que se sancionen las que operan de manera tradicional. De ese modo, se podría dar paso a una competitividad más armoniosa con el medio ambiente y en ese sentido pues velar por la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde.

#### 4.2. Limitaciones

El trabajo de investigación tiene algunas limitaciones, por lo que hay una oportunidad para que se realicen futuros estudios sobre el tema. Siguiendo a Plaza et al. (2011), es importante evaluar las hipótesis que se analizan en otros sectores empresariales con mayores índices de respuesta, ya que en el sector hotelero es difícil lograr que las empresas participen en el estudio.

Se observó que los hoteles más flexibles y abiertos al apoyo de la investigación son los que tienen la clasificación de tres y cuatro estrellas. Por tal razón, este estudio estuvo integrado en su mayoría por hoteles de estas categorías. En contra parte, los hoteles de cinco estrellas mostraron una menor tasa de respuesta al cuestionario y poca flexibilidad en sus procesos para la obtención de información, lo cual hizo sumamente difícil y costoso encuestarlos.

Es conveniente ampliar la muestra de estudio incluyendo un mayor número de clasificaciones de hoteles y entidades de México, debido a que este estudio por ser inicialmente de carácter exploratorio, únicamente incluyó a 73 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de dos destinos turísticos de sol y playa de Oaxaca, 37 en Bahías de Huatulco y 36 en Puerto Escondido. .

#### 4.3. Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Siguiendo a González-Benito y González-Benito (2005) y Leonidou et al. (2013b), es aconsejable realizar un estudio de carácter longitudinal para observar cómo se comportan los recursos y capacidades y la estrategia de mercadotecnia verde en un periodo de tiempo determinado. De igual forma, se debería investigar el efecto moderador de factores externos e internos de la relación entre los recursos y capacidades y la estrategia de mercadotecnia verde (Leonidou et al, 2013a; Lucas, 2010).

De igual manera, siguiendo a Claver et al. (2007), es conveniente utilizar escalas, que permitan cuantificar los beneficios que la estrategia de mercadotecnia verde genera en el desempeño económico de los hoteles, los cuales podrían proporcionar más información que las opiniones de los dueños/gerentes y/o encargados administrativos.

Es recomendable también encuestar a grupos pertenecientes de una cadena hotelera, para poder conocer las estrategias de mercadotecnia verde que adoptan estos hoteles en relación con aquellos que no pertenecen a un corporativo. En este sentido, se podría realizar un estudio comparativo que permitiría enriquecer la investigación científica en el contexto de la estrategia de mercadotecnia verde. Por otro lado, siguiendo a Leonidou et al. (2013a) es conveniente evaluar las

hipótesis en los hoteles de otros países en vías de desarrollo, así como en países desarrollados debido a la escasez de estudios que analizan el efecto de los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde

Otro aspecto necesario que no se pensó en este estudio pero es importante considerar al momento de realizar la investigación de campo es aplicar el método de observación directa para llevar a cabo un registro detallado de los recursos y capacidades que están utilizando los hoteles y qué estrategias de mercadotecnia verde están adoptando, con el fin de obtener información válida y confiable para elaborar una guía de entrevistas y/o un cuestionario enfocado para estas empresas.

De esta forma, es apreciable que las investigaciones sobre el efecto que tienen los recursos y las capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde sigan desarrollándose, para que se muestre más evidencia empírica. De esta manera, los dueños/gerentes y/o encargados administrativos incrementen su disposición a operar sus empresas de manera cuidadosa con el medio ambiente.

Es aconsejable también que en investigaciones futuras se incluyan otros recursos (por ejemplo, recursos experienciales) y capacidades (por ejemplo, tecnología de detención/respuesta) de la teoría basada en los recursos y capacidades. Cabe recomendar también la investigación de los recursos físicos y la capacidad de gestión de los grupos de interés, debido a que en la revisión de la literatura específicamente de estas variables se encontraron pocos estudios empíricos.

Por otro lado, siguiendo a Plaza et al. (2011) sería importante estudiar a otros grupos de interés como los accionistas, proveedores y organizaciones no gubernamentales, desde la perspectiva de la gestión, ya que en la mayoría de los estudios sobre este tema se aborda la presión que ejercen estos grupos de interés, es decir, desde afuera hacia dentro, y no desde dentro hacia fuera cómo funciona la gestión.

Además de lo anterior, siguiendo a Álvarez et al. (2001), Chan (2005) y Plaza et al. (2011) es conveniente realizar estudios que analicen los efectos que tienen la estrategia de mercadotecnia verde en el desempeño económico. De ese modo, conocer cuáles son los beneficios que se obtienen de adoptar una estrategia de mercadotecnia verde en la empresa.

En este sentido, que las investigaciones futuras se enfoquen en el estudio de los factores que impulsan el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia verde en los hoteles y otros sectores turísticos como restaurantes, bares, clubs de playas y condominios. Con el único fin de que la actividad turística empresarial opere con mayor cuidado en el medio ambiente. De este modo, preservar los atractivos turísticos naturales que le dan a Oaxaca ese nivel de atracción de turistas nacionales e internacionales que necesitan las empresas para su sostenibilidad.

Por último, siguiendo a Goleman (2009) sería conveniente estudiar la estrategia de mercadotecnia verde en el consumidor, debido a que estos en la mayoría de las ocasiones desconocen los impactos ocultos de los bienes y servicios por la desinformación sobre los efectos negativos en el medio ambiente de producir, transportar, empaquetar, distribuir y desechar. En este sentido, la

estrategia de mercadotecnia verde permitiría concientizar al consumidor y mostrar un conocimiento sobre los efectos adversos que tiene el consumo sobre el medio ambiente. De esta forma, se podría dar realce a las empresas y comercios que estén trabajando la responsabilidad ambiental.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M, de Burgos, J. y Céspedes, J. (1999). *Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles*. Departamento de Economía de la Empresa: Universidad Carlos III de Madrid.
- Aragón-Correa, García-Morales y Hurtado-Torres (2005). Un modelo explicativo de las estrategias medioambientales avanzadas para pequeñas y medianas empresas y su influencia en los resultados. *Cuadernos de economía*, 29-51.
- Aguilar, G., Muñoz, R., Santoyo, C., Y Aguilar, Á. (2013). Influencia del perfil de los productores en la adopción de innovaciones en tres cultivos tropicales. *Teuken Bidikay*, 2017-228.
- Aragón-Correa, J., y Rubio-López, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. *Long range planning*, 357-381.
- Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C. (2011). Huatulco cerca del cielo. *Hoteles Mexicanos*, (619), 10-11.
- Aragón, J., y Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 71-88.
- Álvarez, M., de Burgos, J., y Céspedes, J. (2001). Grupos de interés y estrategias medioambientales de los hoteles españoles. *Tribuna de economía*, 161-181.
- Ayuso, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística, retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis doctoral. España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bansal, P., y Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 717-736.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Baker, W., y Sinkula, J. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 461-475.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management science*, 1231-1241.
- Bianchi, R., y Noci, G. (1998). Greening SME's competitiveness. *Small business economics*, 269-281.
- Boiral, O., y Henri, J. (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on performance environmental: A comparative approach. *Journal of Environmental Management*, 84-97.
- Bulent, M., Seigyoung, A., y Lucie, O. (2010). The interactive effect of internal and external factor son a proactive enviromental strategy and its influence on a firms performance. *Journal of Business Ethics*, 94, 279-298.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, R., y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 83-99.
- Bhat, S., Darzi, M., y Parrey, S. (2014). Green marketing: a driver for Green Brand equity and sustainable development. *The international Journal Of Humanities & Social Studies*, 331-337.

- Bringas, M., y Ojeda, L. (2000). El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas? *Economía, Sociedad y Territorio*, 373-403.
- Calomarde, J. (2000). *Marketing ecológico*. Ed. Pirámide ESIC.: Madrid.
- Casasola, L. (1990). *Turismo y ambiente*. México: Trillas.
- CARPL. (2006). Buenas prácticas ambientales en los hoteles. España, Barcelona: CARPL.
- Carmona, M., Céspedes, L., y Burgos, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 101-130.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., y Martínez-del-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 125-142.
- Céspedes-Lorente, J., y Martínez-del-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *The journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 125-142.
- Cea D' Ancona, M. (2001). Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid, España: Síntesis.
- Coakes, S., y Steed, L. (1999). *SPSS analisis without Anguish*. Australia, Ltd: John Wiley and Sons.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 121-154.
- Cohen, W., y Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Chan, E. (2013). Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective. *International journal of hospitality management*, 442-461.
- Chan, E. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 187-196.
- Chan, R. (2005). Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emergenging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of management studies*, 626-672.
- Chan, E., y Wong, S. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 481-492.
- Chabowski, B., Mena, J., y Gonzalez, T.(2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 55-70.
- Chih-Ching, T., Jeou-Shyan, H., Meng-Lei, H., y Liang-Han, C. (2012). Developing energy conservation and carbón reduction indicators for the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 199-208.
- Christmann, P. (1999). Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 663-680.
- Claver, E., Molina, J., Pereira, J., y López, D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of sustainable tourism*, 663-679.

- Clemens, B., y Douglas, T. (2006). Does coercion drive firms to adopt "voluntary" green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of business research*, 483-491.
- Cruz, D., Jacobo, C., Ochoa, S., y Leyva, B. (2014). Desempeño sustentable en establecimiento de hospedaje de ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 55-66.
- Cruz-Bautista, M. (2013). *Relación entre los intereses ambientales de stakeholders y los sistemas de gestión ambiental en el sector hotelero oaxaqueño*. México, Oaxaca: Instituto Politecnico Nacional.
- Cronin, J., Smith, J., Gleim, M., Ramirez, E., y Dawn, J. (2010). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 1-17.
- Das, S., Dash, B., y Padhy, P. (2012). Green marketing estrategias for sustainable business growth. *Journal of business management & social sciences research*, 82-87.
- DATATUR (2015). Oferta de servicios turísticos por entidad federativa al cierre 2015. México: DATATUR.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- DATATUR (2017). Reporte del monitoreo hotelero: 70 centros turísticos Enero-Marzo. México: DATATUR.
- Darnall, N., Henriques, I, y Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 364-376.
- Darnall, N., Henriques, I., y Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 1072-1094.
- de Soto, F. (2006). La gestión recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 10-27.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 1504-1511.
- Dias, R. (2008). Marketing ecológico y turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17(2), 140-155.
- de Yta, D. (2015). *Capacidades estratégicas ambientales y desempeño empresarial en el sector hotelero mexicano*. Tesis doctoral. México: Instituto de Estudios Universitarios, a.c.
- de Yta, D., y Sánchez-Medina, P. (2017). Estrategias ambientales y desempeño empresarial de hoteles de México. *Temas de ciencia y tecnología*, 1-39.
- Vidal, M., Cordón, E., Delgado, J., y Gómez, S. (2012). Proactividad medioambiental en el sector hotelero: influencia de los procesos de aprendizaje. *Tribuna de economía*, 133-151.
- Eisenhardt, K., y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Fernández, M.T. y Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 47-57.
- Fernández, G., Van, C., y Guzmán, A. (2007). Alojamientos turísticos y medio ambiente. Diagnostico ambiental de los complejos de cabañas en Tandil, Argentina. *Gestión Turística*, 27-38.



- Fernández, E., Junquera, B., y Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resource in the environmental issue: a review of the literature. *The international journal of human resource management*, 634-656.
- Fong, C. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 27-31.
- Freeman, E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. *Ethical Theory and Business*, 38-48.
- Fraj, E., Martínez, E., y Matute, J. (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 339-355.
- Fraj, E., Matute, J. y Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 30-42.
- García-Morales, V., y Llorens-Montes, F. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 21-42.
- Galindo, L. (2009). *La economía del cambio climático en México: Síntesis*. SEMARNAT, SHCP.
- Garay, L., y Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices, and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 329-337.
- García, M., y López, I. (2014). Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional. *Revista electrónica EduSol*, 1-10.
- García, J., y Armas, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International journal of hospitality management*, 824-839.
- Gavronski, L., Klassen, D., Vachon, S., y Machado, L. (2011). A resource-based view of Green supply management. *Transportation Research Part E*, 872-885.
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia ecológica: reconocer los impactos ocultos en lo que compramos hará la gran diferencia*. Vergara. México.
- González-Benito, J, y González-Benito, O. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *The international journal of management science*, 1-15.
- Glenn, R., Musgrove, C., Gillison, S., y Gabler, C. (2014). The effects of environmental focus and program timing on green marketing performance and the moderating role of resource commitment. *Industrial Marketing Management*, 1246-1257.
- Gomes, A. (2007). Análisis de las acciones promocionales de los hoteles para reducir la estacionalidad: el caso de Camboriu, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 303-322.
- Guzmán-Sala, A., Mayo-Castro, A., Y Pérez-Sánchez, B. (2012). *Turismo: enfoque global*. Colección: Tabasco, México.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.

- Graafland, J., van de Ven, B., y Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 45–60.
- Harris, R., Williams, P., & Griffin, T. (2003). *Sustainable Tourism a global perspective*. Great Britain: Butterworth Heinemann.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 986-104.
- Harangzó, G., Kerekes, S., y Zsóka, Á. (2010). Environmental management practices in the manufacturing sector –Hungarian features in the international comparison. *Journal for East European Management Studies*, 312-347.
- Hasan, Z., y Azman, N. (2014). The impact of Green marketing strategy on the firm's performance in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 463-470.
- Ho, K., Lee, S., y Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72-82.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.DE.C.V. MÉXICO, 613.
- Hughes, G. (2002). Indicadores medioambientales. *Annals of Tourism Research*, 163-185.
- Hu, W., y Wall, G. (2005) Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 617–635.
- Ho, K., Stein, L., Yoonjung, C. y Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 564-572.
- Jugde, W., y Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical asseement of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 893-901.
- Jones, O. (2003). Competitive advantage in Smes: Towards a conceptual framework. In O. Jones and F. Tilley, competitive advantage in SMEs organising for innovation and entrepreneurship (1-39).
- Kuo, B., y Dick, G. (2010). The greening of organizational IT: what makes a difference? *Australasian Journal of Information Systems*, 81–92.
- Kathambi, G. (2014). *Adoption of Green marketing practices by hotels in Mombasa County, Kenya*. Informe de proyecto de investigación del Master de Administración de Empresas: Universidad Nairobi, 1-59.
- Klassen, R., y Whybark, D. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 599-615.
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T., y Zeriti, A. (2013a). Resources and capabilities as driver of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 94-110.
- Leonidou, C., Katsikeas, C., y Morgan, N. (2013b). "Greening" the marketing mix: do firms it and does it pay off? *Journal of The Academy of Marketing Science*, 1-22.
- Leonidou, C., y Leonidou, L. (2011). Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 68–103.

- Leonidou, L., Fotiadis, T., Christodoulides, P., Spryropoulou, S., y Katsikeas, C. (2015). Environmentally export business strategy: its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 798-811.
- Lindell, M., y Karagozoglu, N. (2001). Corporate environmental behaviour – a comparison between Nordic and US firms. *Business Strategy and The Environment*, 38-52.
- López, V. (2010). *La reorientación en los destinos litorales planificados. Caso de estudios: Bahías de Huatulco, Oaxaca (México)*. Universidad de Alicante: Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas.
- López, L., y Vargas, E. (2013). Evaluación preliminar de la gestión ambiental en hoteles del destino turístico de Varadero, Cuba. *Teoría y Praxis*, 133-150.
- López-Gamero, M., Molina-Azorín, J., y Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resource as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90, 3110-3121.
- López-Gamero, M., Claver-Cortés, E., y Molina-Azorín, F. (2011). Environmental perception, management and competitive opportunity in Spanish hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 480-500.
- López-Gamero, M., Molina-Azorín, J., Pertusa-Ortega, E., Tari-Guilló, J., y Pereira-Moliner, J. (2013). Calificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. 5(1), 113-140.
- Lucas, M. (2010). Understanding environmental management practices: integrating views from strategic management and ecological economics. *Business Strategy and The Environment*, 543-556.
- Luan, C., Tien, C., y Chen, W. (2016). Which “green” is better? An empirical study of the impact of green activities on firm performance. *Asia Pacific Management Review*, 102-110.
- Llull, A. (2003). Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico. Govern de Les Illes Balears.
- Martos, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Turismo y Sociedad*. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3122/3504>
- Mathur, L., y Mathur, I. (2000). An analysis of the wealth effects of green marketing strategies. *Journal of Business Research*, 193–200.
- Marrero, R., y Santana, M. (2008). Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa: el caso de las Islas Canarias. *Cuadernos de Turismo*, 123-143.
- Mahoney, J. y Pandian, J. (1992). ‘The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management’. *Strategic Management Journal*, 363– 380.
- Martínez, J., Céspedes, L., y Carmona, E. (2012). High involvement work practices and environmental capabilities: how hiwps create environmentally based sustainable competitive advantages. *Human Resource Management*, 827-850.
- Milanés, P., Pérez, E., y Ortega, F. (2012). Factores determinantes del nivel de compromiso medioambiental voluntario adquirido por los hoteles cotizados europeos. *Contaduría y Administración*, 197-233.
- Milkovich, G y Boudreau, J (1994). El Desarrollo de Carrera. Trillas. México.

- Morales, M., y Pech, L. (2000). Competitividad y estrategias: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 47-63.
- Moo-Canul, M., y Santander-Botello, L. (2014). Las Ecoetiquetas: en el Turismo Sustentable. *El Periplo Sustentable*, (26), 102-125.
- Molina, S. (1990). Turismo y ecología. México: Trillas
- Monteiro, T., Giuliani, A., Cavazos-Arroyo, J., y Kassouf, N. (2015). Mezcla del marketing verde: una perspectiva teórica. *Cuadernos del Cimbage*, 103-126.
- Morgan, N., Kaleka, A., y Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 90-108.
- Nandini, M., y Deshpande, M. (2011). A conceptual framework on green marketing –a tool for sustainable development. *International Journal of Sales and Marketing Management*, 1-196.
- Nishitani, K. (2009). An emprirical study of the initial adoption of ISO 14001 in Japanese manufacturing firms. *Ecological Economics*, 669-679.
- Notimex. (2018). Acerca de nosotros: Capital Oaxaca. Obtenido del Sitio Web de Capital Oaxaca: <http://www.capitaloaxaca.com.mx/oaxaca/refuerza-oaxaca-campana-de-promocion-de-destinos-turisticos/>
- NH Hoteles. (2008). *Memoria de Responsabilidad Corporativa*. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/infosos/29411/irsNHa2008ispa.pdf>
- OMT. (2015). Panorama OMT del turismo internacional. OMT.
- Orsato, R. (2006). Competitive environmental strategies. *California management review*, 127-143.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationship between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 19-37.
- Pavez-Soto, I., León-Valdebenito, C., y Triadú-Figueras, V. (2016). Jóvenes universitarios y medio ambiente en Chile: Percepciones y comportamientos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, (14)2, 1435-1449.
- Polonsky, M. (1994). An introduction to Green marketing. *Electronic Green Journal*, 1-11.
- Picazo, P., y Moreno, S. (2013). Difusión de la investigación científica en turismo. El caso de México. *El Periplo Sustentable*, (24), 7-40.
- Jiménez, P., y Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas de Turismo*, 977-995.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Plaza, J., de Burgos, J., y Belmonte, L. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 151-161.
- Porter, M. (2007). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo editorial patria.

- Porter, M. (1985). *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Ramírez, A. (2005). Las bahías de Huatulco, Oaxaca, México: ensayo geográfico-ecológico. *Ciencia y Mar*, (25), 3-20.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 233-248.
- Radwan, H., Jones, E., y Minoli, D. (2012). Solid waste management in small hotels: a comparison of Green and non-green small hotels in Wales. *Journal of Sustainable Tourism*, 533-550.
- Reyes-Santiago, M., y Sánchez-Medina, P. (2016). Eco-innovación en empresas hoteleras de Oaxaca, México. *Salud y Administración*, 27-37.
- Reséndiz, F. y Migueles, R. (2017). Acerca de nosotros: EL UNIVERSAL. Obtenido del Sitio Web EL UNIVERSAL: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2017/07/19/mexico-octavo-pais-preferido-por-turistas-internacionales>
- Reed, R. y Defillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 88-102.
- Rivera, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 1328-1358.
- Rodríguez, V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 20-23.
- Russo, M., y Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 534-559.
- Rumelt, R. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb. *Competitive Strategic Management*, 556-570.
- Rueda, A., Aragón, J., y Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management*, 185-203.
- Saha, M., y Darnton, G. (2005). Green companies or green companies: are companies really green, or are they pretending to be? *Business and Society Review*, 117-157.
- Sánchez, P. (2009). *Regulación ambiental y desempeño económico de los negocios de artesanías de barro en Oaxaca, Puebla y Tlaxcala*. Tesis doctoral. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Sánchez-Medina, P., R., Díaz-Pichardo y M., Cruz-Bautista. (2016). Stakeholder influence on the implementation of environmental management practices in the hotel industry. *International Journal of Tourism Research*, 387-398.
- Sarkis, J., González-Torre, P., y Adenso-Díaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *Journal Operations Management*, 163-176.
- Stern, C. (2009). *El desarrollo sostenible a tu alcance*. México: SEP: Paidós Mexicana.
- Secretaria de Turismo y Desarrollo Economico del Estado de Oaxaca. (2010-2016). *Indicadores de la actividad turística*. Oaxaca.

- SECTUR. (2012). Compendio Estadístico del Turismo en México 2012. México, D.F.: DATATUR, SECTUR.
- SECTUR. (2013b). Comité de información: Agenda 21 para el Turismo Mexicano. Puerto Escondido, Oaxaca: SECTUR.
- SECTUR. (2013). Acerca de nosotros: Compendio Estadístico del Turismo en México. Obtenido del Sitio Web de SECTUR: <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>
- SEMAR. (2018). Datos generales del puerto: Puerto Escondido, Oaxaca. Obtenido del Sitio Web de SEMAR: <https://digaohm.semar.gob.mx/derrotero/cuestionarios/cnarioPtoescondido.pdf>
- SECTUR. (2016a). Acerca de nosotros: SECTUR. Obtenido del Sitio Web de SECTUR: <http://www.gob.mx/sectur/prensa/crece-siete-veces-captacion-de-turismo-internacional-durante-la-presente-administracion-enrique-de-la-madrid?idiom=es>
- SECTUR. (2016b). Indicadores de la actividad turística Enero-Diciembre del 2016. SECTUR.
- SECTUR. (2017). Acerca de nosotros: SECTUR. Obtenido del Sitio Web de SECTUR: <http://www.sectur.oaxaca.gob.mx/?p=1810>
- SECTUR. (2018). Resultados de la actividad turística de Enero del 2018. DATATUR, SECTUR.
- Surroca, J., Tribó, J., y Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 463-490.
- Schoenherr, T. (2012). The role of environmental management in sustainable business development: a multi-country investigation. *Int. J. Production Economics*, 116-128.
- Shah, K. (2011). Strategic organizational drivers of corporate environmental responsibility in the Caribbean hotel industry. *Policy Sci*, 321-344.
- Sharma, S., Aragón-Correa, J., y A., Rueda-Manzanares. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Science*, 268-283.
- Sharma, S., y Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 729-753.
- Talledos, E. (2012). La imposición de un espacio: de La Cruccecita a Bahías de Huatulco. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 119-142.
- Teece, D. (1987). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. In D. Teece. *The competitive Challenge*, 185-220.
- Torugsa, N., O'Donohue, W, y Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *J Bus Ethics*, 483-500.
- Tsa, Y., Wu, C., y Wang, T. (2014). Attitude towards Green Hotel by Hoteliers and Travel Agency Managers in Taiwan. *Asia Pacific of Tourism Research*, 1091-1109.
- Kasim, A., y Scarlat, C. (2007). Business Environmental Responsibility in the Hospitality Industry. *Business Environmental Responsibility*, 2, 5-23.
- Kasim, A., Gursoy, D., Okumus, F., y Wong, A. (2014). The importance of water management in hotels: a framework for sustainability through innovation. *Journal of Sustainability Tourism*, 1090-1107.

Kumar, P. (2015). Green marketing innovations in small Indian firms. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 176-190.

Vargas, E., Zizumbo, L., Viesca, F., y Serrano, R. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, 183-204.

Valenzuela, M. (2017). La sostenibilidad ambiental del sector hotelero Español. *Arbor*, 193(785). Recuperado de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2211/3046>

Vargas, E., y Olivares, A. (2012). Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de "Hotelera Posadas". *El Periplo Sustentable*, 163-188.

Velasco, J., Ortega, S., Sánchez, C., y Urdaneta, F. (2009). Factores que influyen sobre el nivel de adopción tecnológico presente en las fincas ganaderas de doble propósito localizadas en el estado de Zulia, Venezuela. *Revista Científica*, 187-195.

Wagner, m., y Schaltegger, S. (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*, 557-572.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 991-995.

Wymer, W., y Polonsky, M. (2015). The limitations and potentialities of Green marketing. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 239-262.

Zhu, Q., Geng, Y., y Sarkis, J. (2016). Shifting Chinese organizational responses to envolving greening pressures. *Ecological Economics*, 65-74.

## ANEXOS

### Anexo 1. Operacionalización de variables del estudio.

#### Operacionalización de recursos físicos

Autor	Concepto operacionalizado	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
Leonidou, Leonidou, Fotiadis, y Zeriti (2013)		Recursos físicos		En nuestro hotel, utiliza tecnología y equipos de modernos Tiene acceso preferencial a fuentes de suministro valiosas y respetuosas con el medio ambiente Tiene disponibilidad de capacidad de servicio adecuada
Lucas (2010)	Inversiones en prácticas de gestión ambiental en el capital físico		a. Control de la contaminación	Remediación Tecnologías al final del proceso (end of pipe)
			b. Prevención de la contaminación	1. Adaptación del producto: Fase de fabricación: Reducción del consumo de recursos durante la producción y distribución Remanufactura, reducción de la generación de residuos, reutilización y reciclaje de materiales. Sustitución con materiales renovables. Fase de envasado: Retornable, reciclable o empaquetado ambientalmente responsable. Fase de uso: Reducción de consumo de recursos y generación de residuos en el uso de productos. Prolongación de la vida útil del producto Fase de desmontaje, eliminación o reciclaje:



				<p>Diseño para el desmontaje, reutilización y eliminación al final de la vida.</p> <p>Reconstrucción, dónde algunas partes y/o componentes se recuperan mientras que otras se reemplazan.</p> <p>2. Adaptación de procesos</p> <p>Adquisición de entrada (por ejemplo, energía y recurso naturales):</p> <p>Reequipamiento/reemplazo de equipos de alto consumo de energía y adquisición de nueva tecnología.</p> <p>Sustitución de fuentes de energías tradicionales por energías renovables.</p> <p>Uso de instalaciones de cogeneración y/o sistemas de circuito cerrado dentro de la organización con otras organizaciones.</p> <p>Planificación y control de la producción:</p> <p>Mejores procedimientos de limpieza y mantenimiento.</p> <p>Salida de entregas:</p> <p>Consolidación de envíos y selección de métodos de transporte más limpios.</p> <p>Reciclaje</p>
Morgan, Kaleka, y Katsikeas (2004)		Física		<p>Uso de tecnología y equipos modernos</p> <p>Acceso preferencial a fuentes valiosas de suministro</p> <p>Capacidad disponible de producción</p>
González-Benito y González-Benito (2005)				Adquisición de tecnología/equipo limpio

### Operacionalización de recursos financieros

Autor	Concepto operacionalizado	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou, y Katsikeas (2015)	Finanzas			Nuestra política financiera asigna dinero para fines ambientales relacionados con la actividad de exportación de la empresa

				<p>Nuestra empresa sigue las normas financieras establecidas (por ejemplo, informes globales) en su enfoque de los mercados de exportación</p> <p>Adoptamos políticas y procesos financieros ambientales formales para nuestras actividades de exportación</p> <p>Nuestra estrategia financiera con respecto a las exportaciones toma en cuenta los costos de ahorro ecológico</p> <p>La estrategia financiera de nuestra empresa con respecto a las exportaciones toma en consideración los costos ambientales</p>
Leonidou, Leonidou, Fotiadis, y Zeriti (2013)		Recursos financieros		<p>Dispone de recursos financieros adecuados para dedicarlos a actividades de mercadeo ambiental</p> <p>Cuenta con recursos de capital adecuados para dedicar a las actividades de mercadotecnia ambiental de su hotel</p> <p>La velocidad de adquisición y despliegue de recursos financieros para la comercialización ambiental es satisfactoria</p> <p>Tiene la capacidad adecuada para encontrar recursos financieros adicionales para iniciativas ambientales cuando sea necesario</p>
Morgan, Kaleka, y Katsikeas (2004)	Financiera			<p>Disponibilidad de recursos financieros destinados a actividades de exportación</p> <p>Disponibilidad de recursos financieros para el proyecto de exportación.</p>

### Operacionalización de recursos humanos

Autor	Concepto operacionalizado	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou, y Katsikeas (2015)		Recursos humanos		<p>Educamos a nuestros empleados dedicados a la exportación en temas relacionados con el medio ambiente</p> <p>Buscamos oportunidades para compensar a nuestros empleados que están adoptando</p>

				<p>una postura ecológica</p> <p>Ofrecemos premios a nuestro personal exportador que están relacionados con temas ambientales</p> <p>Nuestra empresa cuenta con sistemas de premios especiales que reconocen el desempeño ambiental de nuestro personal exportador</p> <p>Ofrecemos bonos u otras formas de recompensa financiera al personal exportador que ha logrado sus objetivos ambientales</p> <p>La responsabilidad de las cuestiones ambientales se asigna claramente a una o más personas especializadas en la exportación</p>
Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, y Martínez-del-Río (2012).	Gestión medioambiental de los recursos humanos			<p>(1) tiene un programa permanente de capacitación ambiental para sus empleados;</p> <p>(2) utiliza un sistema que alienta las iniciativas de mejoramiento ambiental y recompensa a los mejores entre ellos;</p> <p>(3) recluta y selecciona personal con más experiencia en temas ambientales que sus competidores;</p> <p>(4) establece metas ambientales para sus empleados;</p> <p>(5) establece un sistema de recompensas en función de la implicación de los empleados en temas ambientales;</p> <p>(6) tiene personal con mayor conocimiento de los temas ambientales que sus</p>

				competidores.
Plaza, de Burgos y Belmonte (2011)				Sugerencia de los empleados como fuentes de ideas para mejorar el rendimiento ambiental Inversiones en la formación de sus empleados sobre gestión ambiental.
Lucas (2010)	Inversiones en prácticas de gestión ambiental en el capital humano		a. Política de reclutamiento	
			b. Programas de educación y entrenamiento	Programas de educación y capacitación ambiental Liderazgo ambiental/responsable del medio ambiente. Procedimientos de respuesta de emergencia
			c. Estructura de incentivos y recompensas	Evaluación basada en el desempeño ambiental y en la mejora Inmunidad y protección a los empleados que reportan accidentes ambientales.
González-Benito y González-Benito (2005)				Empleados dedicados de tiempo completo a la gestión ambiental Programas de capacitación en medio ambiente natural para gerentes y empleados Sistemas para medir y evaluar el desempeño ambiental Planes de emergencia ambiental

### Operacionalización de capacidad de visión compartida

Autor	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
Leonidou, Leonidou, Fotiadis, y Zeriti (2013)	Visión compartida		<p>Todos sus empleados tienen una idea muy clara de los objetivos ambientales de la empresa</p> <p>Todos sus empleados hacen esfuerzos significativos para alcanzar los objetivos ambientales de la empresa</p> <p>Los gerentes y los empleados siempre se ponen de acuerdo sobre el procedimiento medio ambiental para la empresa</p> <p>Los empleados a menudo ofrecen ideas valiosas para mejorar las habilidades de la empresa para lograr sus objetivos ambientales</p>
Torugsa et al. (2012)	Visión compartida		<p>Los objetivos de esta empresa son muy conocidos para todos los que trabajan ahí.</p> <p>Todos los que trabajan en esta empresa influyen en la forma de trabajar y en los objetivos de la empresa.</p> <p>Todos en esta empresa contribuyen libremente sus puntos de vista sobre cómo funcionar sin problemas.</p>
Plaza, de Burgos y Belmonte (2011)			<p>Plan de negocios con descripción de objetivos ambientales.</p> <p>Política ambiental formal bien definida y expresada por escrito.</p> <p>Identificación y evaluación de las cuestiones ambientales que puedan afectar a largo plazo.</p>
González-Benito y González-Benito (2005)			<p>Definición explícita de la política ambiental.</p> <p>Objetivos claros y planes ambientales a largo plazo.</p> <p>Responsabilidades ambientales bien definidas</p>

### Operacionalización de capacidad de gestión de los grupos de interés

Autor	Concepto operacionalizado	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
Leonidou, Leonidou, Fotiadis, y Zeriti (2013)	Construcción de relaciones			<p>Comprendemos completamente los requisitos del cliente en cuanto a los asuntos ambientales</p> <p>Comprendemos completamente los requerimientos de otras partes</p>

				<p>interesadas con respecto a las cuestiones ambientales</p> <p>Establecemos y mantenemos estrechas relaciones con proveedores en relación con temas ambientales</p> <p>Establecemos y mantenemos estrechas colaboraciones con socios estratégicos internos/externos en relación con temas ambientales</p>
Cruz-Bautista (2013)	Grupos de interés	Legales		<p>¿Qué tanto han influido los siguientes actores en la toma de decisiones ambientales de su hotel?</p> <p>El gobierno</p> <p>Los legisladores</p> <p>Requisitos ambientales legales</p> <p>La legislación ambiental</p> <p>Las políticas regulatorias</p> <p>¿Cuántas veces han sido inspeccionados por autoridades ambientales públicas (central, estatal y municipal) en los últimos 3 años?</p> <p>¿Con qué frecuencia las autoridades realizan las siguientes acciones?</p> <p>Amenazan con sancionar al hotel si no protege el medio ambiente</p> <p>Prometen recompensas si el hotel mejora su comportamiento ambiental</p> <p>Recuerdan al hotel de su obligación moral de proteger el medio ambiente</p> <p>Intercambian impresiones sobre cómo hacer frente a los problemas ambientales</p> <p>Fomentan una mayor identificación del hotel con la protección del medio ambiente</p> <p>Cooperan con la empresa a través de foros creados para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderlos y llegar a un acuerdo</p>
		Clientes		<p>¿Cuál es el nivel de influencia de los siguientes actores en la toma de decisiones ambientales de su hotel?</p> <p>Problemas ambientales críticos afectan las decisiones de compra de mis clientes</p> <p>Los clientes frecuentemente mencionan factores ambientales cuando toman decisiones</p> <p>Amenazan con sancionar al hotel si no protege el medio ambiente</p>

				<p>Prometen recompensas si el hotel mejora su comportamiento ambiental</p> <p>Recuerdan al hotel de su obligación moral de proteger el medio ambiente</p> <p>Intercambian impresiones sobre cómo hacer frente a los problemas ambientales</p> <p>Fomentan una mayor identificación del hotel con la protección del medio ambiente</p> <p>Cooperan con la empresa a través de foros creados para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderlos y llegar a un acuerdo</p>
		Comunidad		<p>¿Cuál es el nivel de influencia de los siguientes actores en la toma de decisiones ambientales de su hotel?</p> <p>Los residentes cercanos al hotel</p> <p>Los vecinos de la comunidad</p> <p>Los grupos ambientalistas</p> <p>Las asociaciones industriales o comerciales</p> <p>Los sindicatos</p> <p>¿Con qué frecuencia la comunidad realiza las siguientes acciones?</p> <p>Amenaza con sancionar al hotel si no protege el medio ambiente</p> <p>Promete recompensas si el hotel mejora su comportamiento ambiental</p> <p>Recuerda al hotel de su obligación moral de proteger el medio ambiente</p> <p>Intercambia impresiones sobre cómo hacer frente a los problemas ambientales</p> <p>Fomenta una mayor identificación del hotel con la protección del medio ambiente</p> <p>Coopera con la empresa a través de foros creados para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderlos y llegar a un acuerdo</p>
Torugsa et al. (2012)		Gestión de los grupos de interés		<p>Competidores</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Accionistas/propietarios</p> <p>Empleados</p> <p>Comunidades</p>

				<p>Agencias gubernamentales</p> <p>Contadores</p> <p>Investigación y desarrollo de proveedores</p>
Boiral y Francois (2012)				<p>Por favor, indique la influencia de las presiones de los siguientes grupos de interés en las decisiones relacionadas a la gestión ambiental en su organización:</p> <p>Cientes internacionales</p> <p>Proveedores nacionales</p> <p>Empleados</p> <p>Inversionistas</p> <p>Instituciones financieras</p> <p>Competidores nacionales</p> <p>Competidores internacionales</p> <p>Acuerdos internacionales</p> <p>Organizaciones no gubernamentales ambientales (Gongs)</p> <p>Medios</p> <p>Gobiernos nacionales, regionales o municipales</p> <p>Agencias públicas locales</p> <p>Compañía aseguradora</p> <p>Comunidad</p>
Plaza, de Burgos y Belmonte (2011)				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preocupación por tener información documentada de las relaciones anteriores con los Stakeholders</li> <li>2. Conocimiento de los Stakeholders es muy importante para los directivos</li> <li>3. Disposición a desarrollar nuevos contactos con todos los Stakeholders</li> <li>4. Disposición a informarse de la repercusión de situaciones o actuaciones de la empresa para los Stakeholders</li> <li>5. Dedicación de tiempo y recursos a conocer las características de sus</li> </ol>



				<p>Stakeholders*</p> <p>6. Disposición a evaluar la relación con sus Stakeholders haciendo especial énfasis en el largo plazo</p> <p>7. Disponibilidad de información y documentación sobre las demandas de cada uno de los Stakeholders</p> <p>8. Importancia del conocimiento de las demandas de los Stakeholders</p> <p>9. Identificación temprana de preocupaciones y demandas de los Stakeholders</p> <p>10. Dedicación de personal específico encargado del estudio de las demandas de los Stakeholders</p> <p>11. Dedicación en tiempo y recursos a valorar y priorizar las demandas de los Stakeholders</p> <p>12. Nivel de información a los Stakeholders de las actuaciones y situaciones relevantes para ellos</p> <p>13. Realización de reuniones con los Stakeholders para tratar los temas de su interés</p> <p>14. Realización de consultas y petición de información a los Stakeholders para la toma de decisiones</p> <p>15. Existencia de un sistema de quejas y sugerencias para que los Stakeholders se dirijan a la empresa</p> <p>16. Existencia de cooperación formal o informal de la empresa con los Stakeholders</p> <p>17. Participación de los Stakeholders en la toma de decisiones de la empresa</p> <p>18. Esfuerzo dirigido a preparar la información para los Stakeholders</p> <p>19. Frecuencia de discusiones y debates directivos acerca de las demandas de los Stakeholders</p> <p>20. Disposición a cambiar su gestión para adaptarse a las demandas de los Stakeholders</p>
--	--	--	--	--

				<p>21. Compromiso de tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de todos los Stakeholders</p> <p>22. Adaptación de políticas y prioridades a las demandas de todos los Stakeholders</p> <p>23. Nivel de influencia de los Stakeholders en la toma de decisiones de la empresa</p>
Darnall, Henriques y Sadorsky (2010)	Grupos de interés de la cadena de valor			<p>¿Qué importancia considera que tiene cada una de las siguientes influencias en sus prácticas ambientales?</p> <p>Consumidores domésticos</p> <p>Compradores comerciales</p> <p>Proveedores</p>
	Grupos de interés Internos			<p>Empleados de administración</p> <p>Empleados no administrativos</p>
	Grupos de interés Sociales			<p>Grupos ambientalistas</p> <p>Grupos de la comunidad</p> <p>Sindicatos</p> <p>Asociaciones industriales o comerciales</p>
	Grupos de interés Regulatorios			<p>¿Cuántas veces han sido inspeccionados por las autoridades ambientales públicas (centrales, estatal/provincial y municipales) en los últimos tres años?</p>
Nishitani (2009)		Clientes	Razón de exportaciones	Las ventas de exportación dividido por las ventas totales
			Razón de costo de publicidad	Los gastos de publicidad dividido por las ventas totales (logaritmo)

		Accionistas	Proporción de capital financiero	Número de acciones en poder de las instituciones financieras dividido por el total de las reservas
			Proporción de acciones corporativas	Número de acciones en poder de los inversores corporativos dividido por el total de las reservas
			Free Float Weihgt	Peso de las acciones cotizadas consideradas disponibles para su negociación en el mercado
Darnall, Henriques y Sadorsky (2008)		Influencias de los reguladores		¿Qué tan importante fue la influencia de autoridades en las prácticas ambientales en sus instalaciones? Número de inspecciones del regulador recibidas en los últimos 3 años.
		Presiones del mercado		¿Qué tan importante fue la influencia de los consumidores domésticos? ¿Qué tan importante fue la influencia de compradores comerciales? ¿Qué tan importante fue la influencia de proveedores?
		Presiones sociales		¿Qué tan importante fue la influencia de los sindicatos? ¿Qué tan importante fue la influencia asociaciones comerciales? ¿Qué tan importante fue la influencia de grupos ambientalistas? ¿Qué tan importante fue la influencia de grupos de la comunidad?
		Presiones de los propietarios		Si la empresa matriz estuvo/esta listada en la bolsa de valores.
Morgan, Kaleka, y Katsikeas (2004)	Construcción de relaciones (Relationship building)			EL1: Comprensión de los requisitos de los clientes en el extranjero REL2: Establecer y mantener estrechas relaciones con proveedores REL3: Establecer y mantener estrechas relaciones con distribuidores en el extranjero
Álvarez, Burgos y Céspedes (2001)		Actores legales Clientes Comunidad		Indique el grado al cuál sus principales grupos de interés: Amenazan con sancionar al hotel si no protege el medio ambiente Prometen recompensas si el hotel mejora su comportamiento ambiental

				<p>Recuerdan al hotel de su obligación moral de proteger el medio ambiente</p> <p>Intercambian impresiones sobre cómo hacer frente a los problemas ambientales</p> <p>Fomentan una mayor identificación del hotel con la protección del medio ambiente</p> <p>Cooperan con la empresa a través de foros creados para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderlos y llegar a un acuerdo</p>
Álvarez, Burgos y Céspedes (1999)	Ejercicio de poder de los grupos de interés			<p>Indique el grado al cuál sus principales grupos de interés:</p> <p>Amenazan con sancionar al hotel si no protege el medio ambiente</p> <p>Prometen recompensas si el hotel mejora su comportamiento ambiental</p> <p>Recuerdan al hotel de su obligación moral de proteger el medio ambiente</p> <p>Intercambian impresiones sobre cómo hacer frente a los problemas ambientales</p> <p>Fomentan una mayor identificación del hotel con la protección del medio ambiente</p> <p>Cooperan con la empresa a través de foros creados para compartir sus expectativas y valores, con el fin de entenderlos y llegar a un acuerdo</p>
	Importancia de los grupos de interés			<p>Evalué la capacidad para influir de cada uno de estos grupos de interés</p> <p>Relevancia que estos grupos atribuyen a las cuestiones ambientales</p>

### Operacionalización de capacidad de innovación

Autor	Concepto operacionalizado	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
-------	---------------------------	-------------	-------------	-------------------

Christmann (1999)	Innovación de tecnologías patentadas de prevención de la contaminación (Innovación)			<p>1. Abordamos este tema principalmente con las tecnologías desarrolladas dentro de la empresa.</p> <p>2. Para abordar este tema desarrollamos principalmente nuevas tecnologías de proceso y / o cambios en el proceso.</p> <p>3. Para abordar esta cuestión, principalmente desarrollamos productos nuevos o mejorados.</p>
Rangone (1999)		Capacidad de innovación		<p>Red de relaciones de proveedores</p> <p>Competencia material</p> <p>Especialistas de laboratorio</p> <p>Equipo de laboratorio</p>
Sharma y Vredenburg (1998).		Capacidad de innovación continua	Innovaciones (patentadas) relacionadas con la capacidad de respuesta ambiental	<p>Perforación y exploración</p> <p>Proceso</p> <p>Control de residuo y emisiones</p> <p>Productos</p>

### Operacionalización de estrategia de mercadotecnia verde

Autor	Concepto operacionalizado	Dimensiones	Indicadores	Reactivos o ítems
de Yta (2015)	Capacidades estratégicas ambientales	Prevención de la contaminación	Minimización de emisiones y desperdicios a través del mejoramiento continuo	<p>¿Con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?</p> <p>Mejora de instalaciones eléctricas (mantenimiento preventivo de instalaciones eléctricas)</p> <p>Ahorro de energía (uso de focos ahorradores, apagar aparatos eléctricos sin usar, ajustar aire acondicionado de acuerdo a la</p>

				<p>temperatura y a la temporada, etc.)</p> <p>Mejoramiento de instalaciones de agua (mantenimiento preventivo de instalaciones de agua)</p> <p>Ahorro de agua (colocar botes de agua en las cajas de los inodoros, regar áreas verdes con cubeta, regar áreas verdes de noche, uso de regaderas de bajo flujo, mantenimiento preventivo de fugas, reuso de blancos, inodoro de doble descarga, uso de agua reciclada para regar áreas verdes o para lavar, uso de agua lluvia para regar áreas verdes o para lavar, etc.)</p> <p>Disminuye el uso de combustibles fósiles (reducir el uso de automóviles, uso de bicicletas, caminar en vez de usar auto, uso de energías alternativas, etc.).</p> <p>Reusa los materiales (papel, cartón, PET, aluminio, hierro, vidrio, etc.)</p> <p>Reduce el uso de artículos desechables (bolsas de plástico, vajillas desechables, pantuflas desechables, etc.)</p> <p>Reduce la provisión de amenidades en los cuartos (cepillo de dientes, pasta dental, pequeñas botellas de champú y gel de baño, etc.)</p> <p>Provee contenedores rellenables de champú y gel de baño en los cuartos</p> <p>Realiza composta con los desperdicios orgánicos</p> <p>Separa el aceite quemado de cocina</p> <p>Separa pilas y baterías del resto de la basura</p>
--	--	--	--	--

			<p>Amplio involucramiento de empleados</p>	<p>¿Con qué frecuencia sus empleados se involucran en las siguientes actividades?</p> <p>Mejora de instalaciones eléctricas</p> <p>Ahorro de energía</p> <p>Registro de consumos de energía eléctrica (de forma diaria, semanal, mensual, etc.)</p> <p>Mejoramiento de instalaciones de agua</p> <p>Ahorro de agua</p> <p>Registro de consumo de agua (de forma diaria, semanal, mensual, etc.)</p> <p>Disminución de uso de combustibles fósiles</p> <p>Reuso de materiales</p> <p>Reducción de artículos desechables</p> <p>Reducción de provisiones de amenidades en los cuartos</p> <p>Separación de basura</p> <p>Elaboración de composta</p> <p>Separación del aceite quemado de cocina</p> <p>Separación de pilas y baterías</p> <p>Participación en talleres de concientización ambiental</p>
		Seguimiento de servicios	Integración de los clientes	<p>¿En qué medida el hotel integra a sus clientes para realizar las siguientes acciones?</p> <p>Comentar sobre las acciones ambientales realizadas por el hotel</p> <p>Intercambiar ideas sobre cómo prevenir la contaminación</p> <p>Recordar al hotel su obligación moral de proteger el ambiente natural</p> <p>Amenazar con sancionar al hotel si no protege el ambiente natural</p> <p>Sancionar al hotel si no protege el ambiente natural</p> <p>Prometer regresar si el hotel mejora su comportamiento ambiental</p> <p>Alentar una mayor identificación del hotel con la protección ambiental</p> <p>Proveer información sobre temas ambientales</p> <p>Ofrecer tarifas especiales si participan en las prácticas ambientales</p>

				Ofrecer información sobre transporte público y/o servicio de renta de bicicletas
			Análisis del ciclo de vida de energía	<p>¿Realiza acciones que permitan atender el ciclo de vida de su servicio?  SÍ ___ No ___</p> <p>¿Cuáles acciones realiza para atender el ciclo de vida de su servicio?  _____</p> <p>¿En qué medida el hotel realiza las siguientes acciones que permitan atender el ciclo de vida de su servicio? (de forma mensual, trimestral, semestral, anual)</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el calentamiento de agua (albercas, agua para los cuartos)</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el uso de ventiladores en áreas públicas y privadas</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el aire acondicionado en áreas comunes y privadas</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el uso de elevadores</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el uso de aplicaciones eléctricas (luces navideñas, señalamientos luminosos, etc.)</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el alumbrado del edificio</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume la preparación de alimentos y bebidas</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume la refrigeración de alimentos y bebidas</p>



				<p>Realiza un cálculo de la energía que consume la disponibilidad de agua en el edificio (por ejemplo: si usa bomba de agua para mandar el agua a las diferentes áreas del hotel)</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el lavado de ropa (blancos, uniformes de empleados y ropa de huéspedes)</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume el tratamiento de aguas residuales</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume la construcción de nuevas áreas</p> <p>Realiza un cálculo de la energía que consume mantenimiento de áreas</p>
		Desarrollo sustentable	Tecnología limpia (energía renovable)	<p>¿Realiza acciones que creen tecnología de bajo impacto al medio ambiente? Sí ___ No ___</p> <p>¿Cuáles acciones realiza que produzcan tecnología de bajo impacto al medio ambiente? _____</p> <p>¿Cuáles acciones realiza que produzcan innovaciones a la tecnología existente para hacerla más limpia o de bajo impacto al medio ambiente? _____</p> <p>¿En qué medida el hotel realiza las siguientes acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calentar el agua para albercas con la energía solar</li> <li>-Calentar el agua para sanitarios con la energía solar</li> <li>-Emplear refrigeración a base de calor solar</li> <li>-Instalar celdas solares para generar energía eléctrica</li> <li>-Instalar aerogeneradores para producir energía eléctrica</li> <li>-Usar quemador de aceite usado para calentar habitaciones</li> <li>-Usar bombas de calor geotérmicos</li> <li>-Usar techos tapizados de plantas</li> <li>-Usar atrios de luz natural</li> <li>-Usar termosifónicos solares con paneles</li> <li>-Usar vehículos eléctricos</li> <li>-Usar iluminación con temporizador</li> </ul>

			Base de la pirámide	<p>¿En qué medida el hotel realiza las siguientes acciones en temas sociales?</p> <p>Juega un papel activo en mejorar las condiciones de vida de la comunidad</p> <p>Participa con las comunidades para en conjunto crear negocios</p> <p>Ayuda a las comunidades a crear sus propias empresas</p> <p>Colabora con las comunidades para realizar mejoras a los productos/servicios que ellas ofrecen</p> <p>Colabora para proteger los derechos de la gente de la comunidad</p> <p>Brinda apoyo para mejorar el bienestar de los proveedores locales</p> <p>Apoya para mejorar el bienestar de los empleados</p> <p>Mejora la seguridad ocupacional de los empleados</p> <p>Mejora la salud ocupacional de los empleados</p> <p>Brinda apoyo para mejorar el bienestar de las organizaciones no gubernamentales locales</p> <p>Colabora en la reducción de impactos ambientales que afectan a la comunidad</p> <p>Colabora en la reducción de riesgos que afectan a la comunidad</p> <p>Juegan un papel activo en la mejora de la salud de la comunidad</p> <p>Juegan un papel activo en la mejora de la seguridad de la comunidad</p>
Leonidou, Leonidou, Fotiadis, y Zeriti (2013)		Estrategia de mercadotecnia verde	Producto-servicio	<p>Su hotel utiliza consumibles y productos ecológicos para nuestros productos/servicios</p> <p>Su hotel da prioridad a ofrecer productos y servicios ecológicos</p> <p>Su hotel está orientado a diseñar, desarrollar y ofrecer sus productos/servicios de una manera respetuosa con el medio ambiente</p> <p>Su hotel ofrece sus productos/servicios de una manera que minimiza su impacto en el medio ambiente natural</p>
			Precio	<p>Su hotel tiende a crear costos de cumplimiento ambiental en el precio del servicio</p> <p>Su hotel se aprovecha de los ahorros de costes derivados de la</p>

				<p>utilización de prácticas respetuosas del medio ambiente, para ofrecer mejores precios</p> <p>Su hotel aprovecha el éxito financiero de varios productos/servicios respetuosos con el medio ambiente, para reducir sus precios</p> <p>Su hotel ofrece precios competitivos a sus clientes como resultado de las prácticas ecológicas implementadas</p>
			Distribución	<p>Su hotel anima a proveedores/vendedores y agentes /representantes a adoptar y reflejar la responsabilidad ambiental</p> <p>Su hotel muestra preferencia a proveedores y socios estratégicos que abarcan la responsabilidad ambiental</p> <p>Su hotel es cuidadoso al elegir suministros y productos consumibles para que sean respetuosos con el medio ambiente</p> <p>Su hotel compra suministros a granel para reducir el embalaje cuando sea posible</p>
			Promoción	<p>Destaca su compromiso con la preservación del medio ambiente en sus anuncios, patrocinios y/o campañas</p> <p>Sus esfuerzos promocionales y comunicacionales destacan e informan a sus clientes sobre nuestros esfuerzos ambientales</p> <p>Su hotel utiliza argumentos ecológicos en sus anuncios, material promocional y/o campañas de marketing</p> <p>Su hotel comunica sus iniciativas ambientales a todos los empleados</p>
			Personas	<p>Su hotel ofrece a los empleados capacitación sobre temas ambientales</p> <p>Su hotel premia a los empleados con las mejores iniciativas ambientales</p> <p>Su personal del hotel "educa" a los consumidores sobre el impacto ambiental dañino de las acciones humanas por medio verbal o escrito</p>
			Atmosfera	<p>Su hotel aplica prácticas de ahorro de energía en habitaciones y áreas comunes</p> <p>Su hotel aplica prácticas de ahorro de agua en habitaciones y áreas comunes</p>

				<p>Su hotel aplica prácticas de manejo de desechos en habitaciones y áreas comunes</p> <p>Su hotel utiliza fuentes de energía renovable</p>
			Proceso	<p>Su hotel facilita la colaboración del cliente (por ejemplo, cambio voluntario de toallas) en la protección del medio ambiente</p> <p>Su hotel trata de combinar la amabilidad del medio ambiente con otras filosofías (por ejemplo, calidad, bajo costo) a través del proceso de servicio</p> <p>Su hotel fomenta la colaboración con las comunidades locales, agencias gubernamentales y otros</p> <p>Normas y prácticas ambientales</p> <p>Su hotel trata de ofrecer una experiencia totalmente sostenible y ecológica a sus clientes</p>
Sharma y Vredenburg (1998)	Estrategias medioambientales			<p>1. ¿En qué medida ha modificado su empresa las prácticas comerciales en las siguientes áreas de operación, con el fin de reducir el impacto en las especies animales y hábitats naturales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lugares de exploración y prospección</li> <li>· Lugares de perforación y cabezas de pozo</li> <li>· Producción de petróleo y gas</li> <li>· Gasoductos de recolección de petróleo y gas</li> <li>· Instalaciones de refinamiento</li> <li>· Transporte de productos petrolíferos / químicos</li> </ul> <p>2. ¿Hasta qué punto ha emprendido su empresa las siguientes acciones voluntarias (es decir, acciones que no son requeridas por las regulaciones) para la restauración ambiental?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Limpieza de sitios de pozos abandonados</li> <li>· Restauración de las propiedades orgánicas del suelo contaminado</li> <li>· Limpieza de emplazamientos abandonados de gasolineras</li> <li>· Protección y retirada de hábitats ecológicamente sensibles</li> <li>· Eliminación y tratamiento de desechos peligrosos / tóxicos</li> <li>· Compensación a las comunidades locales, empleados y otras partes</li> </ul>

				<p>afectadas por lesiones causadas por las políticas ambientales de la compañía y los accidentes.</p> <p>3. ¿En qué medida su empresa ha reducido los residuos y emisiones de las operaciones como resultado de las siguientes acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Eliminación segura de desechos sólidos / peligrosos</li> <li>· Inversión en equipo de control de contaminación / emisiones</li> <li>· Programas de reciclaje</li> <li>· Utilización de residuos en circuito cerrado dentro de la organización</li> <li>· Utilización de residuos en circuito cerrado con otras organizaciones</li> <li>· Modificaciones del proceso para reducir los residuos en la fuente</li> <li>· Cambios en las especificaciones del material de entrada</li> <li>· Modificaciones de las especificaciones del producto</li> <li>· Implementación de nueva tecnología para reducir los desechos</li> </ul> <p>4. ¿Hasta qué punto su empresa ha reducido las compras de materiales no renovables, productos químicos y componentes, como resultado de las siguientes acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reducción del total de materiales utilizados</li> <li>· Sustitución por materiales renovables</li> <li>· Uso de materiales reciclados / residuos</li> </ul> <p>5. ¿En qué medida su empresa ha reducido el uso de combustibles tradicionales, mediante la sustitución e investigación de las siguientes fuentes de energía?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Sustitución por fuentes de energía renovables <ul style="list-style-type: none"> <li>I) Fotovoltaica / energía solar</li> <li>ii) Energía eólica</li> </ul> </li> <li>· Sustitución por fuentes alternativas de energía <ul style="list-style-type: none"> <li>I) Gas natural</li> <li>ii) Energía geotérmica</li> <li>lii) Metano</li> <li>(Iv) Biomasa</li> <li>(V) Energía procedente de residuos</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	--	---

				<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumento de las instalaciones de cogeneración</li> <li>· Inversión en investigación de fuentes alternativas de energía</li> </ul> <p>6. ¿En qué medida su empresa ha reducido el uso de energía, debido a las siguientes acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejores procedimientos de limpieza y mantenimiento</li> <li>· Reequipamiento / sustitución de equipos de alto consumo de energía</li> <li>· Cambios en la tecnología de proceso</li> <li>· Cambios en las especificaciones del producto</li> <li>· Cambios en las especificaciones de los insumos</li> </ul> <p>7. ¿En qué medida ha emprendido su empresa las siguientes acciones para reducir el impacto ambiental de sus productos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción de mezclas de gasolina con menores emisiones</li> <li>· Productos químicos introducidos con menor impacto ambiental</li> <li>· Hecho cambios en el empaquetado para los aceites de motor / productos químicos vendidos:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>(I) Embalaje reducido</li> <li>(ii) Embalaje introducido a partir de materiales reciclados</li> <li>lii) Presentación de envases biodegradables / reciclables</li> <li>(Iv) Embalaje eliminado que daña la capa de ozono</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Introducción de instalaciones de recolección de aceite de motor usadas</li> <li>· Adoptó un análisis completo del ciclo de vida del producto</li> <li>· Obtención de la certificación ecológica de un producto o servicio</li> <li>· Reducción de la producción, eliminación o sustitución de un producto nocivo para el medio ambiente</li> <li>· Modificación de las especificaciones del producto para hacer que los procesos de producción menos dañinos para el medio ambiente</li> <li>· Combinado las funciones de más de un producto</li> </ul> <p>8. ¿En qué medida ha emprendido su empresa las siguientes acciones para reducir el riesgo de accidentes, derrames y lanzamientos?</p>
--	--	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inversiones en equipos y sistemas de control / alarma</li> <li>· Rigurosos procedimientos de respuesta a emergencias</li> <li>· Capacitación de los empleados en los procedimientos de respuesta a emergencias</li> <li>· Participación y responsabilidad de los empleados en respuesta a emergencias</li> <li>· Capacitación de las comunidades locales en los procedimientos de respuesta a emergencias</li> <li>· Cambios fundamentales en el diseño de procesos y productos para reducir / eliminar los accidentes ambientales, Derrames, liberaciones y desechos peligrosos</li> <li>· Reducir / eliminar el almacenamiento y el uso de productos químicos / desechos peligrosos</li> </ul> <p>9. ¿En qué medida su empresa ha establecido alianzas para reducir el impacto medioambiental?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Alianzas tecnológicas y de investigación con otras empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>(I) Dentro de la industria del petróleo y gas</li> <li>ii) Fuera de la industria del petróleo y del gas</li> </ul> </li> <li>· Acuerdos con otras empresas para procesar desechos</li> <li>· Asociaciones para establecer estándares ambientales para productos, procesos, operaciones y materiales con: <ul style="list-style-type: none"> <li>I) Otras sociedades</li> <li>ii) Grupos ambientales</li> <li>lii) Proveedores</li> <li>(Iv) Distribuidores o minoristas</li> <li>V) Asociaciones industriales</li> </ul> </li> <li>· Establecimiento de consejos consultivos con las comunidades / gobiernos locales y grupos ambientalistas</li> <li>· Programas de educación para la reducción del consumo inútil</li> <li>· Asociaciones en países en desarrollo para la preservación del medio ambiente</li> </ul>
--	--	--	--	---

				<p>10. ¿Indique en qué medida su empresa lleva a cabo las siguientes acciones para la auditoría ambiental, la divulgación pública, la capacitación de los empleados y la inmunidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Evaluación detallada del impacto medioambiental de las operaciones (todos los años)</li> <li>· Auditoría ambiental integral (todos los años)</li> <li>· Liberación de un informe público de gestión ambiental (todos los años)</li> <li>· Programas de capacitación de empleados sobre temas ambientales</li> <li>· Proporcionar inmunidad y protección a los empleados que reportan accidentes ambientales a la administración o autoridades</li> <li>· Informar oportunamente a todos los que puedan verse afectados por condiciones que puedan poner en peligro la salud, la seguridad o el medio ambiente</li> <li>· Siga las prácticas ambientales de acuerdo a las regulaciones norteamericanas en los países en Las regulaciones ambientales son menos estrictas</li> <li>· Invertir en investigación para la preservación del medio ambiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>(I) Dentro de la empresa</li> <li>(i) Con asociaciones industriales</li> <li>(lii) Con universidades y otras agencias de investigación</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	--	---



## Anexo 2. Cuestionario.



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES GENERALES DE HOTELES DE 3, 4 Y 5 ESTRELLAS

Este cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de cómo se utilizan los recursos y capacidades en la adopción de una estrategia de mercadotecnia verde en hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de Bahías de Huatulco y Puerto Escondido, Oaxaca. El cuestionario debe ser contestado por el gerente general o en su caso, por el encargado de la administración del hotel. La información recabada será usada con fines exclusivamente académicos. El nombre del hotel no será publicado.

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>I. Datos generales de la empresa:</b>	
1. Nombre o razón social: _____	
2. Calle o Avenida: _____	3. No. exterior: _____
4. Colonia: _____	5. Localidad: _____
6. Estado: _____	7. C.P.: _____
8. Teléfono: _____	
9. Tamaño de la empresa: a) Micro (0-10 empleados) ___ b) Pequeña (11-50 empleados) ___ c) Mediana (51-100 empleados) ___ d) Grande (más de 100 empleados) ___	
10. Categoría del establecimiento: 3 estrellas ___ b) 4 estrellas ___ c) 5 estrellas ___	
11. ¿Cuántos años lleva en funciones el hotel? Menos de 2 ___ de 2 a 4 ___ de 5 a 11 ___ de 12 a 25 ___ más de 25 ___	
12. Indique el número de habitaciones de su hotel: _____	

<b>II. Datos generales de quien proporciona la información</b>	
1. Nombre: _____	2. Edad: _____
3. Sexo: a) Femenino ___ b) Masculino ___	
4. Grado de estudio: a) Primaria ___ b) Secundaria ___ c) Bachillerato ___ d) Licenciatura ___ e) Posgrado ___ f) Otro (especificar) _____	

Lea cuidadosamente y marque con una "X" la respuesta que mejor describa su opinión con base en la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	---------------------------------------	-------------------	------------------------------

I. RECURSOS						
a) Físicos						
V1	Su hotel posee equipo para reducir los residuos (separadores, trituradoras, etc)	1	2	3	4	5
V2	Su hotel posee equipo que permita reciclar (planta de tratamiento de aguas residuales)	1	2	3	4	5
V3	Su hotel utiliza equipos que ahorran agua (grifos con sistema de sensores, uso de regaderas de bajo flujo, inodoros de doble descarga)	1	2	3	4	5
V4	Su hotel utiliza equipos que ahorran energía (equipo de cómputo, sensores de movimiento ahorradores de luz, aires acondicionados, transporte ahorrador de energía, tarjetas electrónicas de entrada a la habitación, etc)	1	2	3	4	5
b) Financieros						

V5	Su hotel dispone de recursos financieros necesarios para dedicarlos a actividades de mercadotecnia ambiental	1	2	3	4	5
V6	En el hotel parte de su presupuesto se destina a actividades ambientales	1	2	3	4	5
V7	Su hotel tiene los recursos financieros necesarios para ocuparlos en actividades ambientales sin afectar el resto de las operaciones del hotel	1	2	3	4	5
V8	Su hotel tiene la capacidad de obtener préstamos para desarrollar iniciativas ambientales	1	2	3	4	5
V9	Su hotel puede obtener rápidamente préstamos para las actividades de mercadotecnia ambiental	1	2	3	4	5
<b>c) Humanos</b>						
<b>En su hotel sus empleados:</b>						
V10	Están capacitados en el tema ambiental	1	2	3	4	5
V11	Están educados en el tema ambiental	1	2	3	4	5
V12	Tienen las capacidades para contribuir a la mejora ambiental del hotel	1	2	3	4	5
V13	Tienen los conocimientos para contribuir a la mejora ambiental del hotel	1	2	3	4	5
V14	Tienen las habilidades para contribuir a la mejora ambiental del hotel	1	2	3	4	5
V15	Tienen la iniciativa de ahorrar agua, energía eléctrica, reciclar, disminuir el uso de insumos, entre otras actividades que contribuyen a la mejora ambiental del hotel	1	2	3	4	5
V16	Buscan ser líderes en el tema de las iniciativas ambientales	1	2	3	4	5
<b>II. CAPACIDADES</b>						
<b>a) Visión compartida</b>						
V17	Todos sus empleados tienen una idea muy clara de los objetivos ambientales de la empresa	1	2	3	4	5
V18	Todos sus empleados hacen esfuerzos significativos para alcanzar los objetivos ambientales de la empresa	1	2	3	4	5
V19	Los gerentes y los empleados siempre se ponen de acuerdo sobre el procedimiento medio ambiental para la empresa	1	2	3	4	5
V20	Los empleados a menudo ofrecen ideas valiosas para mejorar las habilidades de la empresa para lograr sus objetivos ambientales	1	2	3	4	5
<b>b) Gestión de los grupos de interés</b>						
V21	El hotel adapta sus políticas para atender las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad	1	2	3	4	5
V22	El hotel da prioridad a las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad	1	2	3	4	5
V23	El hotel compromete tiempo y recursos para adaptarse a las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad	1	2	3	4	5
V24	Los directivos del hotel discuten acerca de las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad.	1	2	3	4	5
V25	En el hotel es importante conocer las demandas de los clientes, el gobierno y la comunidad	1	2	3	4	5
V26	El hotel está dispuesto a crear nuevos contactos con los clientes, el gobierno y la comunidad	1	2	3	4	5
V27	El hotel comprende completamente lo que los clientes piden en cuanto a temas ambientales	1	2	3	4	5
V28	El hotel comprende completamente los requerimientos de los clientes, el gobierno y la comunidad con respecto a las cuestiones ambientales	1	2	3	4	5
V29	El hotel establece y mantiene relaciones estrechas con proveedores en cuanto al tema ambiental	1	2	3	4	5
<b>c) Innovación continua</b>						
V30	El hotel utiliza nuevas tecnologías en sus procesos	1	2	3	4	5
V31	El hotel realiza cambios en sus procesos	1	2	3	4	5
V32	El hotel desarrolla productos y servicios nuevos o mejorados	1	2	3	4	5
<b>III. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA VERDE</b>						

<b>a) Producto-servicio</b>						
<b>En qué medida su hotel:</b>						
V33	Utiliza productos ecológicos para la creación del servicio que ofrece (focos ahorradores de energía, lámparas de decoración solares, regaderas ahorradoras de agua, inodoros de doble descarga, sensores de luz en pasillos, popotes biodegradables, papel higiénico biodegradable, etc)	1	2	3	4	5
V34	Da preferencia a ofrecer un servicio más respetuoso con el medio ambiente	1	2	3	4	5
V35	Está orientado a diseñar, desarrollar y ofrecer sus servicios de una manera respetuosa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
V36	Ofrece sus servicios de una manera que minimiza su impacto en el medio ambiente (tarjetas electrónicas de entrada a la habitación, transporte ecológico, alberca de circuito cerrado que reutiliza el agua, lámparas solares en jardín, etc)	1	2	3	4	5
<b>b) Precio</b>						
<b>En qué medida su hotel:</b>						
V37	En sus precios incluye los costos de cumplir con el tema ambiental	1	2	3	4	5
V38	Se aprovecha de los ahorros en costos derivados de la utilización de prácticas respetuosas del medio ambiente, para ofrecer mejores precios	1	2	3	4	5
V39	Aprovecha el éxito financiero de varios productos y/o servicios respetuosos con el medio ambiente, para reducir sus precios	1	2	3	4	5
V40	Ofrece precios competitivos a sus clientes como resultado de las prácticas ecológicas implementadas	1	2	3	4	5
<b>c) Plaza (distribución)</b>						
<b>En qué medida su hotel:</b>						
V41	Anima a sus proveedores, vendedores y agentes, y representantes a adoptar y reflejar la responsabilidad ambiental	1	2	3	4	5
V42	Muestra preferencia por proveedores y socios estratégicos que se encuentran trabajando la responsabilidad ambiental	1	2	3	4	5
V43	Es cuidadoso al elegir suministros y consumibles que sean respetuosos con el medio ambiente (amenidades, productos biodegradables para la limpieza, productos biodegradables para blancos)	1	2	3	4	5
V44	Compra suministros a granel para reducir el empaque	1	2	3	4	5
<b>d) Promoción</b>						
<b>En qué medida su hotel:</b>						
V45	Destaca su compromiso con la preservación del medio ambiente en sus anuncios, patrocinios y/o campañas	1	2	3	4	5
V46	Realiza esfuerzos promocionales y comunicacionales donde destacan e informan a sus clientes sobre sus esfuerzos ambientales	1	2	3	4	5
V47	Utiliza argumentos ecológicos en sus anuncios, material promocional y/o campañas de mercadotecnia	1	2	3	4	5
V48	Comunica sus iniciativas ambientales a todos los empleados	1	2	3	4	5

**Muchísimas gracias por su amable colaboración.**