



UNIVERSIDAD DEL MAR

CAMPUS HUATULCO

**La presión de los *stakeholders* y la estrategia de mercadotecnia ambiental: implicaciones para el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo, México**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

**Maestra en Mercadotecnia Turística**

Presenta:

**Ing. Erika Wendy Ramírez López**

Directora de Tesis:

Dra. Diana de Yta Castillo

Bahías de Huatulco, Oaxaca,  
2018

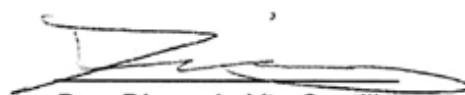
Bahías de Huatulco, Oaxaca a 04 de julio de 2018.

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

Después de haber analizado y evaluado la tesis "La presión de los stakeholders y la estrategia de mercadotecnia ambiental: implicaciones para el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo, México" que presenta la Ing. Erika Wendy Ramírez López, por este conducto le comunicamos que cumple con los requisitos académicos para que la citada tesista presente el correspondiente examen profesional.

Sin más por el momento, quedamos de usted.

ATENTAMENTE



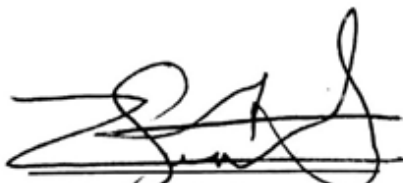
Dra. Diana de Yta Castillo  
Umar-Huatulco



Dra. Berenice Castillejos López  
Umar-Huatulco



M.E.I. Mayra Manuel Aragón  
Umar-Huatulco



Dr. Paulino Jiménez Baños  
Umar-Huatulco



M.C. César Julio Martínez Castro  
UNPA-Loma Bonita

## RESUMEN

En la actualidad cada vez es más evidente la preocupación de la sociedad en general por el medio ambiente, esto debido a la escasez de los recursos naturales y la degradación ambiental. A pesar de que el tema de los *stakeholders* ha atraído mucho interés en la literatura sobre gestión empresarial, la investigación está en una etapa temprana y aún son escasos los estudios sobre su influencia en la adopción de estrategias de mercadotecnia ambiental en las empresas. Por ello, con base en la teoría de los *stakeholders*, esta tesis comprende un análisis que se centra en identificar si la presión de los *stakeholders* es un factor que conduce a la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y a su vez, analizar si ésta conduce a mejorar el desempeño de los hoteles grandes de los municipios estudiados de Quintana Roo.

Para analizar los elementos que preceden al desarrollo de una estrategia de mercadotecnia ambiental y sus consecuencias, fue necesario realizar una amplia recopilación y revisión literaria. Esto con el fin de identificar claramente las características de cada una de las variables involucradas. En esta tesis se utilizó un cuestionario con 65 preguntas, el cual se aplicó a los gerentes/jefes/coordinadores de gestión ambiental o de sustentabilidad, de normatividad ambiental, de calidad, de ventas o de recursos humanos de hoteles grandes en los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad.

A través de una correlación bivariada de Pearson, los resultados de esta investigación apuntan a que sí existe una relación directa y positiva entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en la muestra de hoteles. Por otra parte, no existe una relación directa y positiva entre una estrategia de mercadotecnia ambiental y las ventajas competitivas en costos y en diferenciación en hoteles grandes de Quintana Roo. También se encontró que la mejora del desempeño de los hoteles depende de la ventaja en costos, es decir los resultados obtenidos en esta investigación indican que la VC que proviene de una estrategia de mercadotecnia ambiental permite alcanzar ahorros. Además, en el mismo contexto la ventaja en diferenciación no conduce a mejorar el desempeño de los hoteles estudiados.

Palabras claves: *stakeholders*, estrategia de mercadotecnia ambiental, ventaja competitiva en costos, ventaja competitiva en diferenciación, desempeño.



## **AGRADECIMIENTOS**

Al Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el tipo superior (PRODEP) de la Secretaría de Educación Pública en el marco del proyecto Gestión de la calidad, gestión ambiental y desempeño empresarial: un estudio en la industria hotelera mexicana, por la beca otorgada durante mis estudios de maestría.

A la Universidad del Mar Campus Huatulco, la División de Estudios de Posgrados y docentes por brindar su apoyo, recursos y enseñanzas necesarios para realizar los estudios de Maestría.

A mi directora de tesis la Dra. Diana de Yta Castillo por su generosidad, paciencia, motivación y calidad humana al brindarme la oportunidad de recurrir a su invaluable capacidad y experiencia científica en temas ambientales.

A mis sinodales la Dra. Berenice Castillejos López, la M.E.I. Mayra Manuel Aragón, al Dr. Paulino Jiménez Baños y al M.C. César Julio Martínez Castro, por sus amables observaciones y consejos para enriquecer la tesis.

A todos los gerentes/jefes/coordinadores de gestión ambiental o de sustentabilidad, de normatividad ambiental, de calidad, de ventas o de recursos humanos de hoteles grandes en los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad, por acceder a participar y proporcionar información necesaria para cumplir el objetivo de la investigación.

A mis compañeros de maestría, por compartir tiempo y conocimiento conmigo, y por sus sinceras muestras de aprecio y cariño.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente forman parte del desarrollo de esta investigación.

## **Dedicatorias**

### **A Dios**

Fuente de todo saber y bondad,  
por permitirme gozar de sus bellas bendiciones,  
guiar y fortalecer siempre ser.

### **A mi esposo e hijos**

Mi amado Pedrito,  
y adorados hijos Chiara, Gabriela y Luigi,  
por su amor y paciencia y por ser fuente de energía  
que llena mi existir de alegría, amor y esperanza.

### **A mis hermanos**

Javier, Concepción, Angélica y Carolina por su existir  
y por ser ejemplos de valentía y perseverancia.

### **A mis amigos y familiares**

Por la amistad y cariño que me brindan  
en los momentos gratos y no tan gratos.

## Índice

Índice de Figuras .....	I
Índice de Tablas .....	I
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2.1 Planteamiento del problema .....	4
2.2 Objetivos .....	7
2.2.1 Objetivo General .....	7
2.2.2 Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
3.1 Antecedentes de presión de los <i>stakeholders</i> .....	8
3.2 Antecedentes de estrategia de mercadotecnia ambiental.....	8
3.3 Antecedentes de estrategia ambiental y desempeño.....	9
3.4 Teoría de los <i>stakeholders</i> .....	10
3.4.1 Teoría de los <i>stakeholders</i> y la estrategia de mercadotecnia ambiental .....	11
3.5 Relación entre variables .....	12
3.5.1 Presión de los <i>stakeholders</i> y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental 12	
3.5.2 Estrategia de mercadotecnia ambiental y ventaja competitiva.....	14
3.5.3 Ventaja competitiva y desempeño del hotel.....	15
3.6 Marco conceptual .....	16
3.6.1 Presión de los <i>stakeholders</i> .....	16
3.6.2 Estrategia de mercadotecnia ambiental .....	16
3.6.3 Ventaja competitiva.....	17
3.6.4 Desempeño.....	17
3.6.5 Modelo hipotético .....	17
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	18
4.1 Importancia del turismo en México.....	18
4.2 Impacto ambiental del turismo .....	19
4.3 Turismo en Quintana Roo .....	20
4.4 Turismo en los municipios seleccionados para el estudio.....	21
4.5 Importancia de los hoteles en Quintana Roo.....	24
4.6 Impactos e iniciativas ambientales del sector hotelero de Quintana Roo.....	24
CAPÍTULO IV. MATERIALES Y MÉTODOS .....	26
4.1 Modalidad del estudio .....	26
4.1.1 Diseño de la muestra .....	26
4.1.2 Cuestionario .....	28
4.2 Operacionalización de las variables del estudio.....	29
4.2.1 Operacionalización de presión de los <i>stakeholders</i> .....	29
4.2.2 Operacionalización de estrategia de mercadotecnia ambiental .....	29
4.2.3 Operacionalización de ventaja competitiva.....	31
4.2.4 Operacionalización de desempeño .....	31

4.3	Validez y confiabilidad de las variables.....	32
4.3.1	Validez y confiabilidad de la presión de los <i>stakeholders</i> .....	32
4.3.2	Validez y confiabilidad de estrategia de mercadotecnia ambiental.....	33
4.3.3	Validez y confiabilidad de ventaja competitiva .....	35
4.3.4	Validez y confiabilidad de desempeño.....	37
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		38
5.1	Perfil de la muestra.....	38
5.1.1	Características de los hoteles encuestados .....	38
5.1.2	Características de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados .....	40
5.2	Prueba de hipótesis.....	41
5.3	Análisis de regresión .....	48
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....		49
6.1	Conclusiones .....	49
6.2	Limitaciones del estudio y recomendaciones .....	51
REFERENCIAS.....		52
Anexo A. Cuestionario.....		65
Anexo B. Operacionalización de las variables del estudio.....		69



### Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de investigación planteado con base en la teoría de los <i>stakeholders</i> y el argumento de ganar-ganar de Porter (1991).....	17
--	----

### Índice de Tablas

Tabla 1. Oferta de hoteles grandes en los municipios seleccionados registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI.....	27
Tabla 2. Operacionalización de la variable presión de los <i>stakeholders</i> .....	29
Tabla 3. Operacionalización de la variable estrategia de mercadotecnia ambiental .....	30
Tabla 4. Operacionalización de la variable ventaja competitiva.....	31
Tabla 5. Operacionalización de la variable desempeño .....	32
Tabla 6. Análisis factorial de presión de los <i>stakeholders</i> .....	33
Tabla 7. Análisis factorial de estrategia de mercadotecnia ambiental.....	34
Tabla 8. Análisis factorial de ventaja competitiva .....	36
Tabla 9. Análisis factorial de desempeño.....	37
Tabla 10. Características de los hoteles encuestados .....	39
Tabla 11. Características de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados .....	41
Tabla 12. Correlación bivariada entre las variables del estudio.....	47
Tabla 13. Resultados del análisis de regresión con desempeño del hotel como variable dependiente ..	48

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversos *stakeholders* reclaman a las empresas la inversión de mayores recursos destinados al desarrollo de acciones que eviten el deterioro ambiental y la implementación de estrategias de gestión ambiental (Banerjee, Iyer, y Kashyap, 2003). Por lo que en la actualidad las regulaciones ambientales son cada vez más estrictas y hay más consumidores con mayor conciencia ecológica demandando un comportamiento ambiental de las empresas alrededor del mundo (Chan, 2013; Chang y Chen, 2013). Al respecto Müller (2014), los consumidores son más conscientes del impacto de sus acciones en la sustentabilidad futura del planeta debido a la creciente preocupación por la escasez de los recursos naturales y la degradación ambiental. Como consecuencia, un mayor número de clientes toma decisiones de compra y consumo con base en un criterio más ecológico (Menon, Menon, Chowdhury y Jankovich, 1999).

Ante tal escenario, la estrategia de mercadotecnia ambiental se ha convertido en un componente filosófico y de gestión que guía las operaciones de muchas empresas alrededor del mundo (Chamorro y Bañegil, 2006), especialmente en aquellas que se encuentran en países más desarrollados, por lo que está dando como resultado la reinención de productos y servicios que las lleven hacia una ventaja competitiva (VC) y un mejor desempeño financiero (Darnall, Henriques y Sadorsky, 2010; D'Souza, Taghian, Sullivan-Mort, y Gilmore, 2015).

En la literatura académica sobre gestión empresarial existe el interés por el tema de los *stakeholders*, sin embargo, la investigación está en una etapa temprana y aún son escasos los estudios sobre su influencia en la adopción de estrategias de mercadotecnia ambiental en las empresas (Greenley, Hooley, Broderick y Rudd, 2004; Rivera-Camino y Molero, 2011). Además, diversas investigaciones plantean que desarrollar una estrategia de mercadotecnia ambiental es favorable para el desempeño de las empresas (Menon y Menon, 1997; Fraj, Martínez y Matute, 2009; Fraj, Martínez y Matute, 2011). De acuerdo con Cronin, Smith, Gleim, Ramírez y Dawn (2011), es necesario mostrar a las organizaciones si existen incentivos económicos de utilizar lo “verde” como estrategia de mercadotecnia para impulsarlas a emplearla. Sin embargo, existen pocos estudios que evalúen la eficacia de la estrategia de mercadotecnia ambiental en relación con el desempeño financiero de las organizaciones (Cronin, *et al.*, 2011; Leonidou, Katsikeas, y Morgan, 2013).

Adicionalmente, la literatura académica que aborde la presión ambiental de los *stakeholders* en la adopción de la estrategia ambiental, y la relación de ésta con el desempeño es aún limitada (Eiadat, Kelly, Roche y Eyadat, 2008). Por lo tanto, resulta necesario realizar estudios que aborden tanto los factores de presión externos que estimulan a las empresas a adoptar una estrategia de mercadotecnia ambiental y a la vez identifique si esta estrategia contribuye a mejorar el desempeño de la empresa.

En los últimos años, el turismo ha sido una de las industrias más importantes para el crecimiento y desarrollo económico de muchas naciones del mundo (Saffu, Obeng, Elijah-Mensah y Ahumatah, 2008). En especial, los hoteles representan un sector muy importante para el desarrollo ambiental, económico y social de los servicios de turismo y actividades de ocio (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Fernández, Van y Guzmán, 2007; Doherty, 2013). En México, la actividad turística es la tercera fuente de entrada

de divisas por delante de las exportaciones de petróleo (Reyna, 2016), lo cual habla de la importancia que tiene para el empleo, la distribución del ingreso y el desarrollo local y regional en el país.

El estado de Quintana Roo destaca como la primera potencia en el tema turístico en México. Según Enrique de la Madrid, titular de la Secretaría de Turismo del gobierno federal, Quintana Roo es la entidad que recibe más visitantes internacionales en comparación con países completos como Suiza, Egipto o la India al ocupar el primer lugar en llegadas de visitantes nacionales e internacionales a hotel con 13.3 millones (OMT, 2016; Milenio Diario, 2016). Además, en este estado se encuentran dos destinos turísticos de gran relevancia económica: Cancún y la Riviera Maya. Cancún se ubica como el destino turístico mexicano de mayor reconocimiento a escala mundial (Fonatur, 2017), y junto con la Riviera Maya son los destinos más importantes de México y América Latina, por el volumen de turistas que recibe año con año y por la cantidad y calidad de la infraestructura con la que cuenta (Campos, 2011). Como eslabones clave en la cadena de suministro de la actividad turística, en 2015 los hoteles y restaurantes de Quintana Roo fueron el sector con mayor aportación al PIB estatal con 25.4% (Secretaría de Economía, 2016).

En los destinos turísticos mencionados la práctica del turismo de sol y playa es la actividad predominante, y por ende, los turistas que visitan estos sitios buscan realizar actividades que les permita disfrutar de los recursos de la naturaleza (Álvarez, de Burgos y Céspedes 1999; Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001), hecho que debería alentar a la industria turística a proponer e implementar un mayor número de acciones para conservar el medio ambiente que da sustento a su actividad económica, porque de otro modo, el estado de Quintana Roo y sus principales destinos turísticos corren el riesgo de acabar con sus recursos naturales y perder la competitividad que actualmente poseen, lo cual podría provocar riesgos en términos económicos y sociales aunado a la pérdida de recursos naturales (García y Armas, 2007).

A pesar de que existen datos que advierten sobre la degradación ambiental del sector turístico, han sido poco los esfuerzos por atenderla, lo cual también ha resultado en una escasez de estudios que aborden la relación entre presión de los *stakeholders* y la adopción de prácticas ambientales (Céspedes-Lorente, De Burgos-Jiménez, Álvarez-Gil, 2003). Por ello, es fundamental realizar un mayor número de investigaciones con la finalidad de conocer los factores de presión que orillan a los hoteles a llevar a cabo más iniciativas de compromiso ambiental.

De acuerdo con Tang, Amran y Goh (2014), la teoría de los *stakeholders* resulta adecuada para analizar la relación los *stakeholders* y las prácticas ambientales en hoteles debido a: 1) este marco teórico considera como elementos importantes tanto a los *stakeholders* internos como a los externos y 2) el contexto de los hoteles donde reciben escasa presión gubernamental y donde sí reciben influencia de otros *stakeholders* como clientes y accionistas, entre otros. Asimismo, esta teoría ha sido utilizada ampliamente para identificar qué *stakeholders* influyen o pueden ser afectados por los objetivos de la organización (Fraj-Andrés, Martínez-Salinas y Matute-Vallejo, 2009).

De acuerdo con estas consideraciones, esta teoría resulta adecuada para analizar la presión de los *stakeholders* y la estrategia de mercadotecnia ambiental en hoteles de Quintana Roo. En particular, este marco teórico resulta apropiado para analizar la influencia que ejercen las fuerzas reguladoras, los clientes, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), los socios comerciales y los miembros de la cadena de suministro en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental. Aunado a lo anterior,

con base en el argumento de ganar-ganar de Porter (1991) y Porter y van der Linde (1995) se analiza si la estrategia de mercadotecnia ambiental conduce a mejorar los resultados empresariales de los hoteles.

En este contexto, esta tesis tiene como objetivo analizar la relación que existe entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y la relación de ésta con el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo. Este estudio se enfoca particularmente en hoteles grandes debido a que son negocios intensivos en uso de recursos naturales como agua y energía, principalmente para propósitos de deleite (Kasim, 2007; Smerecnick y Andersen, 2011).

Según El Dief y Font (2010) y Kim, Hlee y Joun (2016), en la actualidad existe una creciente necesidad en las empresas hoteleras por conocer las estrategias proactivas que les ayude a elevar su competitividad minimizando su impacto sobre el medio ambiente natural. Así es necesario desarrollar investigaciones que permitan conocer si la presión que ejercen los *stakeholders* influye para que los hoteles desarrollen una estrategia de mercadotecnia ambiental, y además, conocer si estas estrategias ambientales les generan mayores resultados económicos. Por ello, el conocimiento que se genere en esta investigación podría mostrar a la actividad turística en general que la estrategia de mercadotecnia ambiental es una herramienta importante que les ayudaría a disminuir su impacto ambiental y a alcanzar mayor desempeño empresarial (Rosenbaum y Wong, 2015).

Considerando lo anteriormente mencionado, el presente estudio intenta contribuir a ampliar la literatura sobre gestión y mercadotecnia ambiental al mostrar el papel que juegan los stakeholders en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y los beneficios de ésta en el desempeño de los hoteles. De la misma manera, se pretende aportar elementos que ayuden a comprender si los hoteles de Quintana Roo perciben si los clientes, las ONG's, los socios comerciales y los miembros de la cadena de suministro ejercen presión para que adopten una estrategia de mercadotecnia ambiental y de esta manera se puedan promover políticas públicas que incentiven a los hoteles de México a adoptar una estrategia de mercadotecnia ambiental.

Además, este estudio puede ser interesante ya que se enfoca en las empresas que integran al sector terciario han recibido menor atención en las investigaciones en comparación con el sector manufacturero (Céspedes-Lorente, de Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003), a pesar de que éstas han sido señaladas como las destructoras silenciosas del medio ambiente y responsables de la mayor parte de la degradación ambiental del mundo (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Céspedes-Lorente, De Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003; Hutchinson, 1996).

Esta tesis se estructura de la siguiente manera. En el capítulo I, se explican las características principales de la problemática del estudio, las preguntas de investigación y los objetivos perseguidos en este estudio. En cuanto al capítulo II, se exponen los aportes principales de la teoría de los *stakeholders* y su relación con la gestión ambiental, la conceptualización de las variables, la relación entre las variables estudiadas y el modelo hipotético. En el capítulo III, se exhiben los aspectos turísticos y ambientales que influyen en México y el estado de Quintana Roo, así como en el área geográfica descrita para este estudio. En el capítulo IV, se describe el diseño muestral del estudio, se explican los componentes del instrumento de investigación elaborado a partir de la operacionalización de las variables, así como su validez y confiabilidad. En el capítulo V, se presenta los resultados del análisis a partir de los datos obtenidos en la investigación. Así mismo, se prueba la relación entre las variables involucradas en la tesis, se realiza

el análisis de regresión, y una breve comparación con otras investigaciones. Respectivamente en el capítulo VI, se presentan de forma sintetizada los aspectos más relevantes encontrados en este estudio y las limitaciones, así como la agenda futura de investigación.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En las últimas décadas, la sociedad en general ha mostrado una mayor preocupación por la conservación del medio ambiente (Vaccaro, 2009). Este interés generalizado se manifiesta en la actualidad a través de regulaciones ambientales más estrictas, consumidores con mayor conciencia ecológica (Banerjee, 2002), y activismo de diferentes *stakeholders* (Chen, 2011; Chang y Chen, 2013). Estos factores a su vez han transformado la forma en que las empresas compiten (Porter y Van der Linde, 1995). En la actualidad, las presiones de los *stakeholders* han generado que las empresas incluyan estrategias ambientales en la estrategia corporativa (Buysse y Verbeke, 2003; Esley y Lenox, 2006; González-Benito, Lannelongue y Queiruga, 2011).

En los estudios sobre gestión ambiental corporativa se ha discutido la influencia de *stakeholders* como clientes, proveedores, órganos reguladores de gobierno y organizaciones no gubernamentales (ONG's) en la adopción de estrategias ambientales. Para Zhu y Sarkis (2007), las regulaciones ambientales son un factor de presión coercitiva para que las empresas mejoren su desempeño ambiental. Por su parte, las ONG's son importantes ya que pueden movilizar la opinión pública a favor o en contra del comportamiento ambiental de la empresa (Sarkis, González-Torre y Adenso-Díaz, 2010). Según López-Gamero, Claver-Cortés y Molina-Azorín (2011), los clientes pueden rechazar la compra de productos y/o servicios si no fueron producidos de una forma sustentable.

A pesar de que el tema de los *stakeholders* ha atraído mucho interés en la literatura sobre gestión empresarial, la investigación está en una etapa temprana y aún son escasos los estudios sobre su influencia en la adopción de estrategias de mercadotecnia ambiental en las empresas (Greenley, Hooley, Broderick y Rudd, 2004; Rivera-Camino y Molero, 2011). Además, la mayoría de los estudios que abordan la influencia de los *stakeholders* en la implementación de prácticas ambientales se han realizado en países desarrollados como Canadá, China, Corea y España y muy pocos se han llevado a cabo en países en vías de desarrollo (El Dief y Font, 2010; Sánchez-Medina, Díaz- Pichardo y Cruz-Bautista, 2016). Éste último estudio se enfoca en analizar la influencia de los *stakeholders* en la adopción de prácticas ambientales en los hoteles del estado de Oaxaca, por lo cual sería la investigación que se acerca al tema abordado en esta tesis en el contexto mexicano.

En otra lógica, las prácticas responsables hacia el medio ambiente pueden contribuir a lograr eficiencia en el uso de los recursos y a mejorar la reputación externa de la empresa, lo cual a su vez puede guiar hacia una VC y a mejorar su desempeño financiero (Darnall, Henriques y Sadowsky, 2010; D'Souza, Taghian, Sullivan-Mort, y Gilmore, 2015; Hart y Milstein, 2003; Klassen y Whybark, 1999; Miles y Covin, 2000). Sin embargo, a pesar de que la estrategia de mercadotecnia ambiental se ha posicionado como una variable importante dentro de la literatura académica durante los últimos 25 años (Kumar, 2015), existen pocos estudios que evalúen su eficacia en relación con el desempeño financiero (Cronin, Smith, Gleim, Ramírez, y Dawn, 2011; Leonidou, Katsikeas, y Morgan, 2013).

La escasa literatura académica que aborda la estrategia ambiental y el desempeño es poco concluyente (Fraj, Martínez y Matute, 2015). Algunos estudios sostienen que la incorporación de acciones ambientales proporciona beneficios en la rentabilidad de la empresa (D'Souza *et al.*, 2015; Fraj, Martínez, y Matute, 2007; 2009; Menguc y Ozanne, 2005). No obstante, existen otros estudios que identifican una relación negativa entre estrategia ambiental y desempeño de la empresa (Ullmann, 1985; Walley y Whitehead, 1994). Así mismo, hay otro conjunto de investigaciones que encuentra una relación neutral entre la estrategia ambiental y el desempeño (Carmona, Céspedes, y de Burgos, 2004; Nakamura, 2011).

Aunado a lo anterior, la literatura académica que aborde la presión ambiental de los *stakeholders* en la adopción de la estrategia ambiental, y la relación de ésta con el desempeño es aún limitada (Eiadat, Kelly, Roche y Eyadat, 2008). Por lo tanto, se ve necesario realizar estudios que aborden tanto los factores externos de presión que estimulan a las empresas a adoptar una estrategia de mercadotecnia ambiental y a la vez identifique si esta estrategia contribuye a mejorar la rentabilidad de la organización.

En otro orden de ideas, la mayor parte de los estudios que relacionan las prácticas de gestión ambiental con el desempeño se han desarrollado más ampliamente en la industria manufacturera en comparación con la de servicios (Armas-Cruz, 2011; Molina, *et al.*, 2009). A pesar de la situación descrita, en las últimas décadas la industria turística ha llamado la atención de diferentes investigadores (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004; Kim, Hlee, y Joun, 2016; Rosenbaum y Wong, 2015; Smerecnik y Andersen, 2011), por dos razones fundamentales: la importancia de su creciente derrama económica y el impacto que provoca sobre los recursos naturales (Álvarez, Burgos, y Céspedes, 2001).

Las actividades turísticas mantienen una relación estrecha con el medio ambiente, dado que el entorno natural forma parte del producto turístico (Armas-Cruz 2011; Hunter, 1997), lo que causa una mayor preocupación en términos ambientales, por el origen de sus funciones, características y servicios que requieren de un alto consumo de agua, energía y recursos no renovables (Erdogan y Baris, 2007). Como señalan López-Gamero, Claver-Cortés y Molina-Azorín (2011), las organizaciones turísticas se enfrentan al dilema de tener la necesidad de proteger el medio ambiente para el turismo y del turismo.

Dentro de la actividad turística el papel que desempeñan los hoteles es de gran importancia por los múltiples beneficios económicos que producen a través de los servicios que ofrecen a los turistas, mismos que se reflejan en el crecimiento turístico como para el posicionamiento de los destinos turísticos donde se encuentran (Fernández, Van, y Guzmán, 2007). Sin embargo, los hoteles también tienen un impacto ambiental en el entorno. A ellos se les atribuye gran parte de la degradación ambiental posiblemente porque son quienes consumen mayores cantidades de recursos naturales y expulsan residuos al medio ambiente (Erdogan y Baris, 2007). En particular, los hoteles grandes tienen externalidades más considerables ya que consumen más recursos y producen más basura (Kasim, Gursoy, Okumus y Wong, 2014). De acuerdo con Kasim (2007), los consumos de agua y electricidad en hoteles de lujo en particular son mucho más grandes que en una casa promedio. Por ejemplo, un hotel de lujo en un clima tropical diariamente consume entre 1,000 y 1,400 metros cúbicos de agua, mientras que una casa promedio en ese mismo clima usa aproximadamente 1.12 metros cúbicos del vital líquido. La situación descrita muestra que los hoteles grandes tienen un impacto significativo en el medio ambiente. Al mismo tiempo, los hoteles de lujo tendrían más prácticas ambientales (Shah, 2011) en comparación con otros hoteles.

En el caso de México, la industria turística se constituye como un elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo de la economía nacional, generando 3.2% del Producto Interno Bruto (PIB), y cerca de 3 millones 892 mil empleos (SECTUR, 2016). Aunado a la gran derrama económica que produce en la economía mexicana, el turismo también causa deterioro en el medio ambiente (Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista, 2016).

En el país, el estado de Quintana Roo es líder en turismo al ocupar el primer lugar en términos de ingresos por dicha actividad económica en México (Secretaría de Turismo, 2013). Al mismo tiempo, la actividad turística es la que más amenazas ha traído para la conservación de la biodiversidad del estado debido a la urbanización, construcción de complejos hoteleros, deterioro de los arrecifes, erosión de playas, amenaza a los manglares, entre otras actividades (Calmé, Pozo y Armijo, 2011; Barkin, 2004; Vargas *et al.*, 2011). Como se trata de un destino de sol y playa, la presión sobre los recursos naturales es mayor en comparación con otro tipo de destinos como los culturales y de negocios, debido a que las actividades turísticas involucran el disfrute de los recursos de la naturaleza (Álvarez, de Burgos y Céspedes, 1999).

En particular, los hoteles han ocasionado serios impactos al medio ambiente en este estado. En Cancún la apertura constante de infraestructura hotelera a lo largo de su litoral ha provocado la sobresaturación del suelo, la erosión de playas, amenazas a los manglares y el deterioro de los sistemas arrecifales (Barkin, 2004; Vargas, Zizumbo, Viesca y Serrano (2011). Adicionalmente, se tiene registrado que en la Riviera Maya el consumo de agua por cuarto es el más alto de los destinos turísticos de México con 1,137.58 metros cúbicos por persona (IMCO, 2013). Además, hoteles grandes de cadenas hoteleras nacionales y extranjeras asentados en Quintana Roo han sido señalados como empresas que no cumplen con la normativa ambiental (Barkin, 2004).

Al mismo tiempo, en Quintana Roo se encuentra el 40% de las empresas de México que poseen la certificación EarthCheck (Barreto, 2015), y sobre todo se destaca la participación de empresas hoteleras en esta certificación, por ello, es posible encontrar hoteles desarrollando una estrategia de mercadotecnia ambiental. Aunado a lo anterior, en Cancún, Quintana Roo existe evidencia de que diversos hoteles implementan prácticas ambientales como separación de residuos, mediciones de agua, gas y energía eléctrica, reciclaje, entre otras actividades (Vargas, 2015).

A partir de estas consideraciones, el presente estudio se enfoca en analizar la relación entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y cómo ésta se relaciona con el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo en un país como México. Por lo que esta tesis pretende responder a las siguientes interrogantes:

- 1.¿Qué relación existe entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en hoteles grandes de Quintana Roo?
- 2.¿Qué relación existe entre la estrategia de mercadotecnia ambiental y una VC en hoteles grandes de Quintana Roo?
- 3.¿Qué relación existe entre una VC y el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y la relación de ésta con el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Explicar la relación que existe entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en hoteles grandes de Quintana Roo.
- Explicar la relación que existe entre la estrategia de mercadotecnia ambiental y una VC en costos en hoteles grandes de Quintana Roo.
- Explicar la relación que existe entre la estrategia de mercadotecnia ambiental y una VC en diferenciación en hoteles grandes de Quintana Roo.
- Explicar la relación que existe entre VC en costos y desempeño en hoteles grandes de Quintana Roo.
- Explicar la relación que existe entre VC en diferenciación y desempeño en hoteles grandes de Quintana Roo.



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Esta tesis desea conocer si la presión de los *stakeholders* es un factor que conduce a la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y a su vez, analizar si ésta conduce a mejorar el desempeño de los hoteles grandes de los municipios estudiados de Quintana Roo. En otras palabras, este estudio pretende analizar los elementos que preceden al desarrollo de una estrategia de mercadotecnia ambiental y sus consecuencias. Por ello, es necesario revisar en primer lugar, las investigaciones que han estudiado la presión de los *stakeholders* como factores que originan la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en las empresas. En segundo lugar, es preciso examinar los estudios que han analizado la relación entre la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y sus resultados económicos.

### 2.1 Antecedentes de presión de los *stakeholders*

Como se mencionó anteriormente, un gran número de estudios que analizan la influencia de los *stakeholders* en la gestión ambiental de la empresa se apoya en la teoría de los *stakeholders*. La mayoría de las investigaciones analizan la presión que ejercen tanto los *stakeholders* internos como los externos. Desde la percepción de los gerentes, sólo algunos de los *stakeholders* analizados resultan significativos para que las empresas lleven a cabo iniciativas ambientales. Por ejemplo, en 1999, Henriques y Sardosky encontraron que todos los *stakeholders* tanto internos como externos son importantes para la toma de decisiones de gestión ambiental, excepto los medios de comunicación. Banerjee, Iyer y Kashyap (2003) encontraron que la preocupación del público y las fuerzas reguladoras predicen el comportamiento ambientalista de la empresa. También en el 2003, Céspedes-Lorente, de Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil hallaron que la legitimidad social no influye en la adopción de gestión ambiental.

En el 2006, González y González hallaron que tanto las presiones gubernamentales (se relacionan con los *stakeholders* primarios) como las no gubernamentales (se relacionan con los *stakeholders* secundarios) influyen en su gestión ambiental. Fraj, Martínez, y Matute (2010) indican que las fuerzas reguladoras sí orientan a la empresa hacia un comportamiento más ambientalista, a diferencia del interés público y social. Tang, Amran y Goh (2014) mostraron que el gobierno es el único *stakeholder* que influye para que los hoteles desarrollen iniciativas ambientales, aunque lo hace de manera negativa. Por último, Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista (2016) hallaron que la comunidad es el principal *stakeholder* que influye para que los hoteles lleven a cabo iniciativas ambientales.

Como se puede ver, en todos los estudios el *stakeholder* que influye significativamente para que la empresa adopte una estrategia ambiental es el gobierno. Por su parte, el interés de la sociedad en general en algunos estudios resultó significativo, pero en otras investigaciones no fue un *stakeholder* que ejerciera presión para que la empresa adoptara un mayor compromiso ambiental.

### 2.2 Antecedentes de estrategia de mercadotecnia ambiental

Para Kumar (2016), la mercadotecnia ambiental fue introducida por primera vez por Lazer (1969) como una dimensión social de la mercadotecnia que considera a los recursos naturales como limitados, los impactos ambientales de la mercadotecnia ambiental y el enverdecimiento de diferentes aspectos de la mercadotecnia tradicional. De acuerdo con Wymer y Polonsky (2015), este concepto fue conocido originalmente como mercadotecnia ecológica. Sin embargo, para Chamorro, Rubio y Miranda (2009) los términos *ecological marketing*, *greener marketing*, *green marketing*, *environmental marketing*,

*sustainable marketing* y *enviropreneurial marketing* son considerados normalmente como sinónimos en la literatura académica.

El concepto de mercadotecnia ambiental tiene sus raíces en la preocupación ambiental que se desarrolló durante la década de los sesentas y principios de los setentas, cuyo origen fue la publicación de los libros *La primavera silenciosa* de Rachel Carson y *Los límites al crecimiento* del Club de Roma (Peattie, 2001). A partir de esos momentos gobiernos, académicos y la sociedad en general empezaron a considerar más consistentemente que las empresas debían responsabilizarse por su contribución al daño ambiental del planeta. Pero fue a finales de la década de los ochentas cuando la idea de la mercadotecnia ambiental emergió (Peattie y Crane, 2005).

Cabe mencionar que la mercadotecnia ambiental es parte de la estrategia global corporativa (Prakash, 2002). Por ello, parece natural ver que para autores como Taghian, Polonsky y D'Souza (2016) la mercadotecnia ambiental es una extensión de la responsabilidad ética, económica y social de proveer alternativas de un producto ambientalmente sano que los negocios normalmente tienen.

La mercadotecnia ambiental no es un concepto que haya surgido como un concepto aislado, al contrario éste se origina a partir de la mercadotecnia tradicional, la cual considera la satisfacción del consumidor y la entrega de valor como sus nociones principales; pero también ha retomado como suyo el concepto de desarrollo sustentable (Bhat, Darzi y Parrey, 2014).

Por último, vale la pena apuntar que, en la actualidad, la mercadotecnia ambiental es un fenómeno que tiene partidarios tanto en los ambientalistas como en la academia (Rosenbaum y Wong, 2015). Tan sólo en la academia la mercadotecnia ambiental es uno de los temas más discutidos (Yadav, Dokania y Pathak, 2016) porque es un tema que le atañe tanto a los consumidores, al gobierno y a los *stakeholders* en general.

### **2.3 Antecedentes de estrategia ambiental y desempeño**

Diversas investigaciones en la literatura académica sobre gestión y mercadotecnia ambiental han hallado que desarrollar iniciativas ambientales contribuye a una mejora en el desempeño empresarial. La diferencia entre estas investigaciones radica en que unos estudios analizan esta relación entre variables desde la perspectiva de la mercadotecnia ambiental (Menon y Meno, 1997; Menon *et al.*, 1999; Fraj, Martínez y Matute, 2009; Fraj, Martínez y Matute, 2011) y por otro lado, otros estudios (Molina *et al.*, 2009; Montabon, Sroufe y Narasinham, 2007) la analizan desde una perspectiva de la gestión ambiental.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia ambiental, Menon y Menon (1997) realizaron un estudio en donde encontraron que existe un mayor desempeño económico al adoptar estrategias ambientales. Por su parte, Menon *et al.* (1999) desarrollaron una investigación teórica y con base en evidencia empírica de otros estudios donde se halló una relación positiva entre desempeño ambiental y desempeño del negocio (como en Porter y van der Linde, 1995), sostienen que las empresas deben incorporar programas de mercadotecnia basados en el medio ambiente como una solución para mejorar las prácticas de las empresas y optimizar el desempeño financiero. Por otro lado, Fraj, Martínez y Matute (2009) realizaron un estudio empírico en el que analizan la influencia que tienen las estrategias de mercadotecnia ambiental y la orientación ambiental sobre el desempeño de empresas manufactureras de España. Los resultados de su investigación muestran que la mercadotecnia ambiental es una estrategia importante para mejorar

las ventajas competitivas de las empresas, dado que se produce un efecto positivo hacia el desempeño operativo y comercial que las ayuda a mejorar sus resultados económicos, y sobre todo a reducir el impacto negativo que producen sus actividades sobre el medio ambiente natural. Finalmente, Fraj, Martínez y Matute (2011) desarrollaron un estudio en empresas manufactureras europeas y concluyen que las estrategias ambientales conducen a lograr beneficios importantes sobre el cuidado ambiental y el desempeño empresarial.

Desde el punto de vista de la gestión ambiental, Montabon, Sroufe y Narasinhham (2007), desde el argumento de ganar-ganar de Porter (1991), analizaron la relación entre desempeño ambiental y desempeño de 45 empresas tanto estadounidenses como no estadounidenses. Los autores concluyeron que existe una relación positiva entre el grado de proactividad ambiental y el desempeño financiero de estos negocios. Por su parte, Molina *et al.* (2009) realizaron un estudio en el que analizan la relación existente entre las prácticas ambientales y el desempeño en la industria hotelera de España. La conclusión de su estudio fue que existe una relación positiva entre el grado de proactividad ambiental y el desempeño financiero de los hoteles.

Como puede notarse, las evidencias de las investigaciones abordadas se encuentran en sintonía con el argumento de ganar-ganar de Porter (1991) y Porter y van der Linde (1995), el cual propone que involucrarse en estrategias ambientales genera ganancias tanto para las empresas como para el medio ambiente.

## **2.4 Teoría de los *stakeholders***

La teoría de los *stakeholders* es un marco teórico que trata de explicar la ética y la naturaleza de las acciones de la empresa (Phillips, Freeman y Wicks, 2003). Derivado de lo anterior, esta teoría se fundamenta en un concepto con amplio contenido moral y valores empresariales que buscan el bien común entre empresa-*stakeholders* (Phillips, Freeman y Wicks, 2003). Para Clarkson (1995), los *stakeholders* son considerados actores de cambio individuales o colectivos, y pueden ser legales o morales que actúan en beneficio o en perjuicio de la empresa. Es decir, se trata de personas o grupos de personas que tienen alguna relación con la organización y por ello, pueden influir en su toma de decisiones.

Por ello, la teoría de los *stakeholders* trata de explicar la relación entre los *stakeholders* y la capacidad de gestión de la empresa (Lee, Kim y Kim, 2016; Phillips, Freeman y Wicks, 2003; Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo, Cruz-Bautista, 2016). Roberts y King (1989, en Rivera 2007) sugieren que los *stakeholders* influyen en la formulación y dirección de estrategias corporativas. Por ello, los encargados de la mercadotecnia de la empresa siguen un proceso que les permite desarrollar una estrategia de mercadotecnia que integra las preocupaciones de todos los *stakeholders* de la empresa (Polonsky, 1996). En este sentido, González y González (2006) indican que la empresa actúa condicionada por las presiones que recibe y percibe de los *stakeholders*.

De acuerdo con Freeman (1984 en Sarkis, González-Torre y Adenso-Díaz, 2010), los *stakeholders* son “cualquier individuo o grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización”. En la literatura académica, los *stakeholders* son clasificados en primarios y secundarios. En relación a los primeros, se trata de actores internos que tienen una relación más estrecha

con la empresa como: accionistas, acreedores, empleados, clientes, proveedores, grupos de interés público y cuerpos gubernamentales, sin los cuales la empresa no podría existir (Clarkson, 1995; Sarkis, González-Torre y Adenso-Díaz, 2010; Roberts, 1992). Mientras que los *stakeholders* secundarios son aquellos actores que se encuentran ajenos a la empresa, tales como: ONG's, comunidades, asociaciones ecologistas, medios de comunicación, entre otros, que son capaces de influir en la opinión pública y causar cambios en las políticas o programas de la organización que busquen satisfacer necesidades y expectativas de los *stakeholders* primarios (Clarkson, 1995; Sarkis, González-Torre y Adenso-Díaz, 2010).

La teoría de los *stakeholders* reafirma que la empresa no puede coexistir sin los *stakeholders*, ya que es una parte fundamental de sí misma (Phillips, Freeman, y Wicks, 2003), y se necesita comprender en todo momento cuáles son las relaciones de trabajo y qué cambios se están realizando constantemente en la empresa que tengan relación con los *stakeholders* (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, de Colle y Purnell, 2010). Por ello, la empresa debe buscar constantemente mejores oportunidades de negocio para los accionistas, y también debe mejorar la forma de entender los intereses y bienestar de los actores primarios y secundarios que pueden ayudar u obstaculizar el logro de los objetivos empresariales (Freeman, 1984 en Sarkis, González-Torre y Adenso-Díaz, 2010; Phillips, Freeman, y Wicks, 2003).

Con base en el análisis anterior, se puede observar que la teoría de los *stakeholders* constituye un marco teórico apropiado que permite analizar la influencia que ejercen los distintos entes que tienen alguna relación con la empresa y cómo la organización<sup>1</sup> responde a través de estrategias empresariales a la presión que estos realizan.

#### **2.4.1 Teoría de los *stakeholders* y la estrategia de mercadotecnia ambiental**

Debido a que en los últimos años el ambientalismo se ha manifestado en el contexto económico como una fuerza capaz de alterar la competitividad de las empresas (Fraj, Martínez y Matute, 2010), han surgido diversos trabajos académicos que cuestionan el rol de los *stakeholders* y el desempeño derivado de las acciones ambientales en la empresa (González y González, 2006).

De acuerdo con la literatura académica de gestión medio ambiental, la teoría de los *stakeholders* es un nuevo modelo que identifica a los *stakeholders* como un factor de presión que individual o colectivamente tienen la capacidad de reclamar comportamientos ambientalistas a la empresa (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001a; Clarkson, 1995), ya sea porque tienen intereses en juego o porque no desean ser perjudicados por acciones provocadas durante el logro de los objetivos ambientales de la empresa (Fraj, Martínez y Matute, 2009). Esta condición ocurre sobre todo en un contexto globalizado con más tecnologías de la comunicación, las cuales permiten un mayor empoderamiento de los *stakeholders* (Tang, Amran y Goh, 2014).

Los *stakeholders* pueden influir directamente en las actividades de una empresa a través de actividades de cooperación para lograr objetivos ambientales, pero también pueden hacerlo de manera indirecta, por ejemplo, a través de realizar cabildeo con las autoridades gubernamentales para exigir que se detengan las operaciones de una empresa que amenaza el medio ambiente (Polonsky, 1996).

---

<sup>1</sup> En esta tesis se emplean como sinónimos las palabras organización, empresa y negocio.

En la literatura académica existe evidencia de que las empresas que cumplen sus objetivos ambientales por lo general toman en cuenta las demandas y expectativas de sus *stakeholders* internos y externos (Aragón, García, y Hurtado, 2005; Fraj, Martínez, y Matute, 2009, 2010; Henriques y Sardosky, 1999), para emprender iniciativas, programas y prácticas que las ayuden a minimizar el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente (González-Benito, Lannelongue, y Queiruga, 2011).

Una razón poderosa para involucrar a los *stakeholders* en las actividades de la empresa radica en que los encargados de la mercadotecnia pueden carecer de información relevante sobre algunos temas ambientales, la cual podrían poseer los *stakeholders*, y por ello, sería benéfico involucrarlos en el proceso de enverdecimiento de la empresa (Polonsky y Ottman, 1998). Aunado a lo anterior, las empresas que incorporan medidas de gestión ambiental dentro de sus organizaciones obtienen diversos beneficios que van desde el mejoramiento de sus relaciones con los *stakeholders* hasta la posibilidad de influir sobre ellos (González y González, 2006; Sharma y Vrendenburg, 1998).

De acuerdo a lo establecido, la teoría de los *stakeholders* resulta un marco teórico pertinente para analizar si la presión que ejercen los diferentes *stakeholders* influye en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en empresas hoteleras de Quintana Roo, ya que esta teoría ha sido considerablemente utilizada para intentar explicar el grado de influencia que tienen los *stakeholders* en la elección corporativa de estrategias ambientales.

## **2.5 Relación entre variables**

### **2.5.1 Presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental**

Actualmente, es posible observar que las empresas enfrentan presiones de varios *stakeholders* para tomar iniciativas ambientales que contribuyan a disminuir las externalidades negativas que generan (Sarkis, Gonzalez-Torre y Adenso-Diaz, 2010; Yu, Ramakrishman y Nath, 2017). Cada uno de los *stakeholders* tiene su propio mecanismo de influencia que puede ser usado individual o colectivamente para proteger el medio ambiente natural (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004).

En este sentido, las empresas se sienten obligadas a incorporar estrategias que consideren la protección ambiental y la adopción de modelos de negocio para aprovechar oportunidades e innovaciones más amigables con el ambiente (Chang y Chen, 2013; Chen, 2011). Tanto para las empresas del sector industrial como para las del sector servicios, el empleo de la estrategia de mercadotecnia ambiental juega un papel importante (Hasana y Azman, 2015), por su capacidad de responder a los desafíos ambientalistas impuestos por la sociedad actual (Fraj, Martínez, y Matute, 2009).

En esta línea de ideas, la presión de los *stakeholders* se relaciona con la estrategia de mercadotecnia ambiental porque conduce a las empresas hacia un mayor compromiso ambiental para mantener su competitividad en el mercado (Aragón, García y Hurtado, 2005; Fraj, Martínez y Matute, 2010; Menon y Menon, 1997; Sharma y Vrendenburg, 1998).

Por un lado, las regulaciones ambientales se han convertido en un factor importante de influencia para que las empresas incorporen estrategias ambientales en el marco de sus operaciones (Bravo, Fraj y Martínez, 2005; Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista, 2016). En este sentido, los poderes públicos son los encargados de emitir leyes y ejercen coerción sobre las empresas con la finalidad de que

se adhieran a ellas y cumplan sus estatutos (Delmas y Toffel, 2004; Fraj, Martínez y Matute, 2010). De acuerdo con Céspedes-Lorente, de Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil (2003), las empresas que cumplen con la regulación ambiental evitan no sólo pérdidas financieras tangibles derivadas de la suspensión temporal de las operaciones debido al incumplimiento de las leyes ambientales sino que también evitan pérdidas de naturaleza intangible como pérdidas de clientes por su bajo nivel de gestión ambiental. Aunado a lo anterior, los gobiernos pueden contribuir a que las empresas institucionalicen las prácticas de gestión ambiental a través del ofrecimiento de recompensas y beneficios (Tang, Amran y Goh, 2014).

Para Fraj, Martínez y Matute (2009, 2010) y Plaza, De Burgos y Belmonte (2011), la sociedad y los consumidores han ejercido una influencia que ha generado una mayor conciencia ecológica en las empresas motivándolas a desarrollar estrategias ambientales bajo la premisa de que estas acciones contribuyen a elevar el nivel de ventas y/o mejorar su reputación para elevar la lealtad de los clientes. Los clientes obligan a las empresas a ofertar productos menos dañinos con el medio ambiente natural - (Plaza, de Burgos y Belmonte, 2011). Los clientes en la actualidad demandan productos que sean ambientalmente sustentables desde el diseño hasta la distribución (Yu y Ramanathan, 2015). Los avances en los medios de comunicación han incrementado la efectividad de la comunicación y han permitido que los consumidores tengan mayor nivel de conocimiento sobre la problemática ambiental en general (Tang, Amran y Goh, 2014).

Por ello, en la actividad turística los consumidores son *stakeholders* de gran importancia ya que ellos pueden ser los principales motores hacia un turismo sustentable (Dalton, Lockington y Baldock, 2008). En este sentido, Ayuso (2006) indica que los turistas son de los *stakeholders* que más orientan a los hoteles españoles a involucrarse en iniciativas ambientales. Según Tsagarakis, Bounialetou, Gillas, Profylienou, Pollaki y Zografakis (2011), los viajeros o visitantes de países con mayor preocupación ambiental están probablemente más dispuestos a pagar más por una habitación de hotel que desarrolla prácticas ambientales.

Por otra parte, las ONG's se encuentran entre los grupos de interés que anteriormente las empresas habían dejado en segundo lugar y que ahora se han convertido en un grupo más estricto al evaluar los impactos ecológicos y sociales de los negocios (Sharma y Henriques, 2005). Las asociaciones ecologistas y ONG's pueden colaborar para que la opinión pública se incline a favor o en contra de las empresas dependiendo de su desempeño ambiental (Henriques y Sadorsky, 1999). De hecho, en México, los activistas de Greenpeace ganaron un caso en contra de los hoteles Sol Meliá por el daño ecológico que ocasionaron (Tang, Amran y Goh, 2014).

Desde otra perspectiva, los miembros de la cadena de suministro como los compradores corporativos y proveedores pueden cancelar los acuerdos de compra o venta, detener la entrega de un insumo o requerir sustitutos ecológicos (Darnall, Henriques y Sadorsky, 2010). En este sentido, los proveedores que son verdes pueden dejar de venderle a una empresa que tiene bajo nivel de gestión ambiental para proteger su propia reputación (Henriques y Sadorsky, 1999). Los socios comerciales también pueden influir en la adopción de iniciativas ambientales de las empresas. En relación a los socios comerciales de los hoteles, en la actualidad existen tour operadores comprometidos con el medio ambiente que pueden vigilar su desempeño ambiental (Carmona, Céspedes y de Burgos, 2004).

Derivado de los argumentos anteriores, se establece la siguiente hipótesis:

**H1:** Existe una relación directa y positiva entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en hoteles grandes de Quintana Roo.

### **2.5.2 Estrategia de mercadotecnia ambiental y ventaja competitiva**

La estrategia de mercadotecnia ambiental se relaciona con la VC en costos porque permite aumentar la productividad de los recursos de la empresa, disminuye costos, mejora la calidad de los productos y flexibiliza los procesos (Fraj, Martínez y Matute, 2009). La estrategia de mercadotecnia ambiental involucra principios de prevención de la contaminación, los cuales incluyen esfuerzos de reciclado, de una mejor gestión interna, sustitución de materiales y de innovación de proceso (Hart, 1995; Menon y Menon, 1997). La prevención de la contaminación puede conducir a una mayor eficiencia en el uso de los recursos, lo cual significa un ahorro en costos (Ayuso, 2006; Christmann, 2000; Hart, 1997).

Las estrategias de prevención de la contaminación implican esfuerzos de reciclaje y actividades para reducir el consumo y desperdicio de recursos, lo cual genera ahorros (Menon y Menon, 1997; Menon *et al.*, 1999). En este sentido, Porter y Van der Linde (1995) señalan que las innovaciones ambientales permiten reducir los costos ya que se utilizan más eficientemente los recursos. Para Klassen y McLaughlin (1996), las empresas que invierten en mejorar sus prácticas ambientales también están en la posibilidad de ahorrar porque evitan accidentes ambientales. En este sentido, Lucas (2010) indica que las empresas que invierten en tecnologías que ayudan a reducir la contaminación evitan multas y costos derivados de juicios penales que tengan por objeto la prevención y control de la contaminación atmosférica, del agua y de los ecosistemas acuáticos, del ruido, vibraciones, energía térmica y radiante, contaminación visual y protección del paisaje, entre otros (Legislación Estatal de Quintana Roo, 2018) y, además, se pueden anticipar a la regulación futura o incluso pueden influir en el desarrollo de estándares ambientales más estrictos.

Aunado a lo anterior, la estrategia de mercadotecnia ambiental facilitaría a la empresa incursionar en segmentos de mercados no explorados (Menon y Menon, 1997; Menon, *et al.*, 1999) o desarrollar nuevos productos y/o servicios apoyados en algún conductor ambiental (Fraj, Martínez y Matute, 2010; Menon *et al.*, 1999). En otras palabras, la empresa puede orientarse hacia nichos de mercado con mayor conciencia ecológica, lo que repercutiría positivamente en su reputación ecológica. Hoy en día hay un crecimiento en las tendencias de la demanda hacia opciones más amigables con el medio ambiente. De este modo, las organizaciones podrían fomentar una lealtad y legitimidad basadas en la preservación ecológica y de esta manera obtener un grado de diferenciación respecto a sus iguales (López, Molina y Claver, 2009; Pereira-Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín y Tarí, 2012). Además, según Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Aykol (2015) el desarrollo de iniciativas ambientales puede coadyuvar a aumentar la lealtad del consumidor, lo cual contribuye a que la empresa obtenga diferenciación frente a sus competidores. Aunado a lo anterior, el desarrollo de prácticas ambientales contribuiría a mejorar la imagen de la empresa frente al público en general y frente a los *stakeholders* (Chan y Wong, 2006).

La estrategia de mercadotecnia ambiental también ayudaría a crear una ventaja en diferenciación debido a que permite a la empresa realizar esfuerzos para aprovechar el tema ambiental como una oportunidad de mercado dado el creciente interés en el tema actualmente (Menon y Menon, 1997). Por ejemplo, hoy

en día, existen grupos de consumidores con mayor conciencia ambiental que demandan productos más verdes (López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés, 2009), por lo que poseer ecoetiquetas que certifiquen productos o servicios es una forma de probar que la empresa está comprometida con el medio ambiente (Crassous y Gassman, 2012).

En este orden de ideas, según Zeng y Chen (2014), las ecoetiquetas mejoran la confianza de los consumidores en los productos verdes muchas empresas han comenzado a dar a conocer sus atributos ambientales a través estrategias proactivas que impulsen la satisfacción y lealtad de los clientes haciendo un uso voluntario u obligatorio de estos recursos para promover las características de productos más amigables con el medio ambiente (Fraj, Martínez y Matute, 2009; Rex y Baumann, 2007). Por ello, las empresas que muestran sus ecoetiquetas pueden ganar mayor diferenciación entre los consumidores frente a sus competidores. En la actualidad, la industria hotelera a nivel mundial ha mostrado un mayor interés en mejorar sus prácticas ambientales y en utilizar sistemas de certificación ambiental tales como: Green Seal, Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED), Green Globe 21, GreenLeaf, Ecotel y Energy Star, entre otros (Best y Thapa, 2011; Doherty, 2013).

Derivado de los argumentos anteriores, se establece la siguiente hipótesis:

**H2:** Existe una relación directa y positiva entre una estrategia de mercadotecnia ambiental y una VC en costos en hoteles grandes de Quintana Roo.

**H3:** Existe una relación directa y positiva entre una estrategia de mercadotecnia ambiental y una VC en diferenciación en hoteles grandes de Quintana Roo.

### **2.5.3 Ventaja competitiva y desempeño del hotel**

La VC en costos se relaciona con el desempeño porque maximiza las ganancias de la empresa al disminuir los costos de sus actividades (Fraj, Martínez, y Matute, 2009; López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés, 2009). El desempeño de la empresa puede surgir de la recuperación de costos e inversiones provenientes de procesos productivos ecológicos más eficientes (Fraj, Martínez y Matute, 2009) dado que la incorporación de tecnologías ambientales ayuda a elevar la productividad de la empresa (Fraj, Martínez y Matute, 2010) y modifican la función de sus costos de producción (Shrivastava, 1995). Otras acciones que ayudarían a elevar el desempeño de las empresas podrían provenir de la disminución de costos por el cumplimiento de la regulación ambiental (Leonidou, Katsikeas, y Morgan, 2013), ya que las empresas que cuidan el medio ambiente se favorecerían de sus buenas relaciones con las autoridades (Menon y Menon, 1997). Además, es posible que las empresas comprometidas con el medio ambiente pueden incurrir en menores riesgos de responsabilidad ambiental, lo que a su vez supondría menores costos de seguros una reducción en el costo de capital (Leonidou, Katsikeas, y Morgan, 2013).

La ventaja competitiva en diferenciación se relaciona con el desempeño porque ayuda a elevar las ventas de la empresa y brinda la oportunidad de incursionar en nuevos mercados antes no explorados (Fraj, Martínez y Matute, 2009). La proyección de una mejor imagen ambiental fortalece la imagen pública de la empresa (Fraj, Martínez, y Matute, 2009), lo que permitiría elevar las ventas y abrir nuevos mercados con mayor potencial (Fraj, Martínez, y Matute, 2009; Molina, Claver, Pereira y Tarí, 2009).



Para Fraj, Martínez y Matute (2009), un comportamiento más ético y ambientalista de parte de la empresa podría ayudar a mejorar el compromiso y confianza de los *stakeholders* en ella, y de esta manera se potenciarían el consumo e inversiones que finalmente beneficien su desempeño. Siguiendo esta misma lógica, Shrivastava (1995) indica que la incorporación de tecnologías ambientales en la empresa puede crear e incluso hacer crecer los nichos de mercado de una empresa, lo cual puede conducir a obtener mayores beneficios empresariales. Según Miles y Covin (2000), una mejor reputación derivada de un mayor desempeño ambiental provee una ventaja reputacional que conduce a incrementar el desempeño financiero, disminuir el riesgo, poseer mejor moral, entre otros resultados positivos en la empresa.

Derivado de los argumentos anteriores, se establece la siguiente hipótesis:

**H4:** Existe una relación directa y positiva entre una VC en costos y el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo.

**H5:** Existe una relación directa y positiva entre una VC en diferenciación y el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo.

## **2.6 Marco conceptual**

En este apartado se describen los conceptos de cada una de las variables de esta investigación (presión de los *stakeholders*, estrategia de mercadotecnia ambiental, VC y desempeño).

### **2.6.1 Presión de los *stakeholders*.**

Se define como la influencia que ejercen los *stakeholders* para que los hoteles incorporen una estrategia de mercadotecnia ambiental. Con fundamento en Fraj, Martínez y Matute (2010), las dimensiones de la estrategia de mercadotecnia ambiental son: el interés público y social y las fuerzas reguladoras. En este trabajo no se considera la dimensión de las ventajas competitivas ya que en esta tesis la VC se maneja como una consecuencia derivada de la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental. El interés público y social se refiere a la influencia que ejercen los clientes, las ONG's, los miembros de la cadena de suministro y los socios comerciales de los hoteles en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental. Por su parte, las fuerzas reguladoras se refiere a la influencia que ejerce el gobierno en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental de los hoteles.

### **2.6.2 Estrategia de mercadotecnia ambiental**

Se refiere a los planes, procedimientos y prácticas que el hotel desarrolla para lograr sus objetivos económicos y a la vez tratar de disminuir su daño al medio ambiente. Con base en Menon y Menon (1997), Menon et al. (1999) y Fraj, Martínez y Matute (2009), la estrategia de mercadotecnia ambiental se divide en estratégica, cuasiestratégica y táctica. De esta manera, la dimensión estratégica se refiere a las acciones ambientales que buscan integrar el tema ambiental en todas las áreas de operación del hotel y en su relación con los *stakeholders*; son decisiones hechas por la alta gerencia. La dimensión cuasiestratégica se refiere a las acciones ambientales que permiten hacer un uso más eficiente de la energía y de los recursos naturales en las operaciones diarias del hotel. Por último, la dimensión táctica se refiere a las acciones ambientales que aunque no contribuyen a disminuir el impacto ambiental del hotel, ayudan a construir una reputación ambiental frente a sus *stakeholders*.

### 2.6.3 Ventaja competitiva

Es una posición competitiva que obtiene el hotel derivado de la implementación de una estrategia de mercadotecnia ambiental. Con base en Banerjee, Iyer y Kashyap (2003), Claver *et al.* (2007) y Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013), la VC puede presentarse por dos vías: bajos costos y diferenciación.

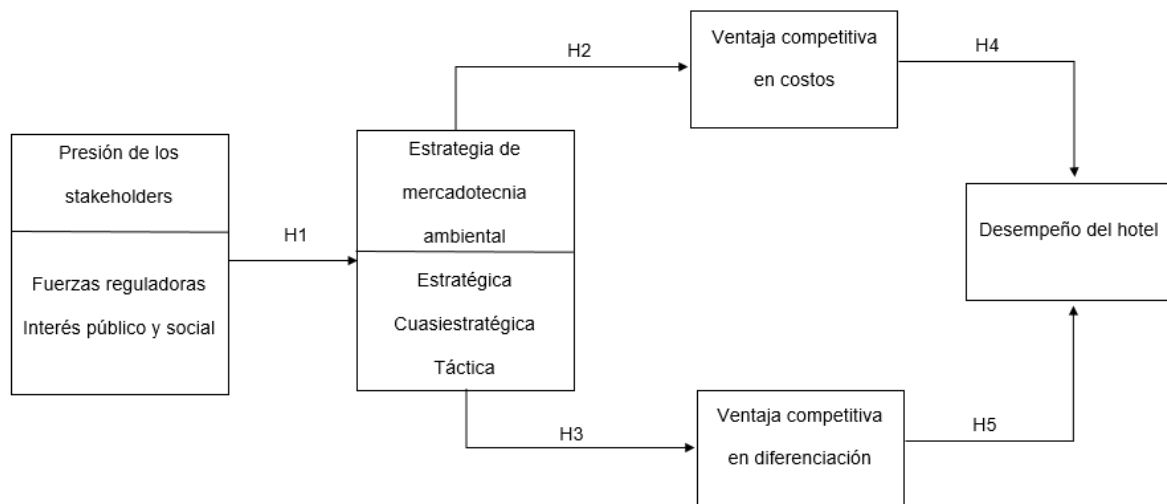
### 2.6.4 Desempeño

Representa las ganancias monetarias que se derivan de la incorporación de una estrategia de mercadotecnia ambiental en sus operaciones. Con base en Claver-Cortés, Pereira-Moliner, Tarí, y Molina-Azorín (2008) y Wagner y Schaltegger (2004), el desempeño se divide en desempeño económico y satisfacción de empleados, gerentes y dueños.

### 2.6.5 Modelo hipotético

Desde la teoría de los *stakeholders* y con apoyo del argumento de ganar-ganar de Porter (1991) y Porter y van der Linde (1995), se propone el siguiente modelo hipotético en el cual se analiza la relación entre presión de los *stakeholders*, estrategia de mercadotecnia ambiental y desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo (Véase figura 1).

Figura 1. Modelo de investigación planteado.



Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de los *stakeholders* y el argumento de ganar-ganar de Porter (1991).

## CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

### 3.1 Importancia del turismo en México

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos del mundo actual (Kasim y Scarlat, 2007). El poder de influencia de la actividad estriba en el impacto económico y de empleo de viajes y turismo para 185 países y 25 regiones geográficas o económicas del mundo (WTTC, 2017). La notoria evolución en el crecimiento del turismo en los primeros seis meses de 2017, permitió a todos estos destinos recibir 598 millones de turistas internacionales, unos 36 millones más de personas que en el mismo periodo del 2016 (OMT, 2017). Este crecimiento y diversificación del turismo supone un 6% respecto al año anterior, lo cual superó con creces la tendencia sostenida y constante del 4% que se había observado desde 2010.

Asimismo el Consejo Mundial de Viajes y Turismo también conocida por sus siglas en inglés WTTC (World Travel and Tourism Council) y conjuntamente con Oxford Economics en su investigación anual muestran que los efectos directos, indirectos e inducidos que genera cada sector económico en la industria de los viajes y del turismo supera cada día más las expectativas que se tenían en cuanto a viajes y turismo, ya que en 2016 las cifras registradas aumentaron por sexto año consecutivo, alcanzando los 7.6 billones de dólares, lo cual representa el 10.2% del PIB mundial, y genera a 284 millones empleos directos a escala mundial (WTTC, 2017).

La actividad turística en México posee una importancia económica y social para los mexicanos porque a través de sus actividades turísticas se obtienen ventajas económicas para el desarrollo y crecimiento del país entero (Picazo y Moreno, 2013). La contribución que proporciona esta actividad no sólo coadyuva a la creación de empleos y al desarrollo local y regional, sino que además es un elemento que permite dar a conocer a nivel mundial los atractivos culturales y naturales con que cuenta la nación (SECTUR, 2017).

En la actualidad y con base en la información estadística de las actividades económicas vinculadas al turismo, México ha sabido aprovechar el gran dinamismo del turismo internacional y se ha posicionado como el octavo lugar más visitado a nivel mundial, destacando como uno de líderes del turismo internacional al registrar cerca de 35 millones de visitantes internacionales en 2017 (OMT, 2017). Además, cabe señalar que los países que más turistas recibieron en 2016 fueron Francia que se encuentra en primer lugar con 86.2 millones de turistas; seguido de Estados Unidos (con cifra final por determinar 77.5 millones); España, 75.6 millones; China, 59.3 millones, Italia, con 52.5 millones; Reino Unido, 35.8; Alemania, 35.6; México, 35.0 millones de turistas internacionales; Tailandia, 32.6, y Turquía (cifra final por determinar). Estas cifras demuestran que el turismo en México tiene un importante crecimiento, ya que es el segundo país que más turistas recibió en el continente americano durante 2016, solo detrás de Estados Unidos (SECTUR, 2017; El Economista Diario, 2017). Asimismo, en 2017 México también avanzó en el ranking por concepto de ingresos de divisas del turismo internacional, logrando obtener un monto de 19, 600 millones de dólares, lo cual lo posicionó en el 14° lugar a nivel mundial (OMT, 2017).

En cuestiones económicas el turismo en México representa el 8.5% del producto interno bruto (PIB) nacional, con un peso relativo elevado en las economías de diversas entidades federativas (INEGI, 2016).

Es de destacar que el mercado nacional supone el 81% del gasto turístico total y que, si bien no genera divisas, contribuye a la redistribución de la renta y al desarrollo regional.

### **3.2 Impacto ambiental del turismo**

Es reconocido que el turismo es un pilar fundamental en las economías de los países y más aún en algunos países subdesarrollados (Fernández, Van y Guzmán, 2007). No obstante, los impactos ambientales que provocan este sector de servicios en la naturaleza aumentan día con día hasta el punto de ser considerado un “destructor silencioso” que perjudica considerablemente al medio ambiente (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Céspedes-Lorente, De Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003; Hutchinson, 1996).

Como tal, la naturaleza, el turismo y el medio ambiente mantienen vínculos muy estrechos (Vargas y Olivares, 2012). Sin embargo, a pesar de que la oferta turística depende en gran medida de la riqueza natural y cultural que tenga un país o región geográfica (Kasim y Scarlat, 2007), estos han sido explotados deliberadamente provocando problemas ambientales como: la erosión playas y suelos, deforestación y pérdida de vegetación, contaminación de las aguas costeras y pérdida de corales, entre otros (Best y Thapa, 2011). Por lo que, la actividad turística debe reconocer que de no usar adecuadamente recursos y aumentar considerablemente los residuos producidos durante sus actividades podrían crear un impacto irreversible en la naturaleza y poner en riesgo el desarrollo de las propias actividades turísticas (Fernández, Van y Guzmán, 2007).

En particular, México es considerado uno de los países más megadiversos del mundo ya que forma parte del selecto grupo de las 17 naciones poseedoras con mayor riqueza biológica, es decir, en ellas se concentra más del 70% de la diversidad biológica del planeta (CONABIO, 2016). Además, cuenta con una extensa variedad de culturas, y un extraordinario patrimonio histórico que también lo posiciona como el único país latinoamericano que figura entre los diez principales centros turísticos a nivel mundial (SEMARNAT, 2017). No obstante, la presión sobre los recursos naturales aumenta diariamente y el efecto sobre los ecosistemas se manifiesta en la pérdida de especies y en la fragmentación de su hábitat (PROFEPA, 2017).

Cabe señalar que gran parte de esta diversidad se concentra en las costas de México, a lo largo de los aproximadamente 11,000 km de litoral, que albergan los 167 municipios costeros, en las 17 entidades federativas costeras del país. Debido al crecimiento poblacional, así como al incremento de la inversión privada, en los últimos años se ha detectado una mayor presión ambiental en los litorales, lo que ha traído nuevas formas de ocupación y aprovechamiento de recursos naturales (PROFEPA, 2017).

En este sentido, las presiones en el uso de suelos turísticos en los espacios costeros donde se construyen los llamados “desarrollos turísticos integralmente planeados” han sido alterados debido a la edificación de infraestructura básica como: hoteles, condominios, campos de golf, marinas, obras complementarias, entre otros, los cuales ocasionan importantes impactos ambientales a los cada vez más sensibles ecosistemas costeros ya sean manglares, arrecifes, duna costera, marismas, etcétera (Pérez y Carrascal, 2000; PROFEPA, 2017). Estos impactos ambientales se deben en gran medida a la falta de una adecuada planeación y la inobservancia de la normatividad ambiental por parte de los inversionistas, como lo indica la PROFEPA, ya que desarrollan sus proyectos turísticos sin contar con las autorizaciones

federales ambientales (autorización de impacto ambiental y cambio de uso de suelo forestal) y patrimoniales (concesión, permiso o autorización) (PROFEPA, 2017).

De acuerdo con la PROFEPA (2017), los principales impactos ambientales negativos generados por el desarrollo de infraestructura turística son:

- Modificación y destrucción del hábitat de flora y fauna terrestre y acuática.
- Cambios de uso de suelo forestal.
- Generación de residuos peligrosos.
- Contaminación de suelos y cuerpos de agua por emisiones líquidas (descargas de aguas residuales, aceites, lubricantes e hidrocarburos).
- Introducción de especies exóticas.
- Emisión de ruidos y vibraciones por el empleo de maquinaria pesada.
- Alteración de dunas costeras.
- Obstrucción de cuerpos de agua superficiales y subterráneos.
- Remoción de vegetación de manglar por la apertura de caminos, zonas de tiro, bancos de explotación e instalación de campamentos y oficinas.

Como se puede observar, el turismo es una actividad económica que genera crecimiento económico e ingresos en los destinos donde se desarrolla, pero a la par es una actividad que ocasiona daños al medio ambiente. Sobre todo, la degradación ambiental por la industria turística se presenta en las costas porque es ahí donde se desarrolla el turismo de sol y playa. Además, este impacto ambiental muchas veces se exterioriza de manera silenciosa ya que no es tan llamativo como el del sector secundario.

### **3.3 Turismo en Quintana Roo**

Quintana Roo es considerado uno de los estados más sobresalientes y más ricos en la República Mexicana y en el Caribe mexicano ya que cuenta con singulares paisajes, zonas arqueológicas, recursos naturales, historia y cultura (Huerta, 2015; Rubio, Murad y Rovira, 2010). El desarrollo turístico de Quintana Roo inició a mediados de 1970 por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) con la finalidad de permitir a México mejorar su participación dentro del mercado del turismo internacional, además buscar diferenciar la demanda hacia los productos de playa y mar, cultura y recreación (Pérez y Carrascal, 2000).

El gran atractivo de recursos naturales entre los que se cuentan los arrecifes, ríos subterráneos, parques naturales y zonas arqueológicas, manglares mencionando algunas de sus atracciones principales desarrollándose alrededor de Cancún, Puerto Morelos, Playa del Carmen, Cozumel, Puerto Aventuras, Tulum, Mahahual y Chetumal (Huerta, 2015), le han permitido a Quintana Roo convertirse en uno de los polos turísticos más representativos de la nación. Por ello, al estado se le considera un factor de desarrollo y motor de crecimiento para el país entero (Secretaría de Economía, 2017). Tanto los recursos naturales como la infraestructura del estado lo hacen atractivo para los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, en gran parte por su eficiente comunicación y conectividad con otras ciudades del país y en sus tres aeropuertos internacionales. El aeropuerto de Cancún ocupa la segunda posición en cuanto al área de operaciones y el primero en vuelos internacionales en el país. Asimismo, la mayor capacidad

hotelera de los destinos turísticos se concentra en este estado, tanto de turismo de primer nivel, turismo individual, así como de incentivos, congresos y convenciones (Universidad de Quintana Roo, 2013).

El estado de Quintana Roo es líder en turismo debido a que ocupa el primer lugar en términos de ingresos por dicha actividad económica en México (Universidad de Quintana Roo, 2013). Además, según Enrique de la Madrid, titular de la Secretaría de Turismo del gobierno federal, este estado es el que recibe más visitantes internacionales en comparación con países completos como Suiza, Egipto o la India al ocupar el primer lugar en llegadas de visitantes nacionales e internacionales a hotel con 13.3 millones (Milenio Diario, 2016). En la actualidad, el estado de Quintana Roo cuenta con un amplio abanico de actividades turísticas, una extensa variedad gastronómica y una belleza inigualable de sus monumentos mayas (SEDETUR, 2017).

### **3.4 Turismo en los municipios seleccionados para el estudio**

Para este estudio se escogieron los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad porque cuentan con potencial turístico por sus recursos e infraestructura, pero también por su variedad de atractivos y actividades. Por tales características son municipios donde se desarrolla una gran oferta turística reconocida a nivel internacional lo que supone una fuerte infraestructura hotelera en constante crecimiento (Universidad de Quintana Roo, 2013).

Según el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), este estado se encuentra dividido en once municipios, dentro de los cuales se localiza el municipio de Benito Juárez con una extensión territorial de 1, 664 km<sup>2</sup> y cuenta con 22 km de costa que alberga una población de 743, 626 personas. El nombre de este municipio procede del Lic. Benito Juárez García expresidente de la república mexicana y Benemérito de las Américas (INAFED, 2017).

Cancún es la cabecera municipal de Benito Juárez, quien es denominado como el municipio con mayor índice de prosperidad de la nación (El Financiero Diario, 2017). La oferta turística de este municipio comprende la apreciación de hermosas playas a lo largo del Mar Caribe, rodeadas de caletas y médanos y zonas de arrecifes, también cuenta con la laguna de Nichupté que permite a los visitantes practicar deportes acuáticos, como recorridos en motos acuáticas y el parasailing (navegar en paracaídas), monumentos dedicados a: Benito Juárez, Sor Juana Inés de la Cruz, Jacinto Canek, Cecilio Chí, José Martí, Simón Bolívar; también se tiene uno a la Historia de México y el que conmemora la celebración de la Reunión Norte-Sur que se llevó a efecto en 1982. En Cancún también existen importantes fuentes: de los Niños Traviesos, de los Mayas y la Fuente de la Unidad (INAFED, 2017).

Por otra parte, se encuentra el municipio de Cozumel, un lugar reconocido a nivel internacional por sus playas y un sistema arrecifal de extensa biodiversidad marina (SEDETUR-Quintana Roo, 2017). Este municipio tiene 122 localidades y una extensión territorial de 684.48 km<sup>2</sup> lo que representa el 1.35% del estado. Comprende la isla de Cozumel, islotes y cayos adyacentes; incluyendo un polígono de 421.92 hectáreas en la zona continental, en donde se localizan las instalaciones de CALICA y otro polígono de 83.32 hectáreas que comprende el Parque Ecológico “Xel-Ha”. Sus atractivos turísticos incluyen el patrimonio cultural y natural mexicano. Es reconocido por su majestuosa infraestructura portuaria que le permite colocarse como una de las más destacadas al ser considerada el primer lugar en arribo de Cruceros en México (Universidad de Quintana Roo, 2013).

Este singular lugar que se localiza al sur del estado de Quintana Roo posee un clima cálido subhúmedo ideal para albergar una gran diversidad de flora y fauna, la cual es apreciada por los nativos del lugar y visitantes (Universidad de Quintana Roo, 2013). Su principal actividad económica es el turismo, dado que ofrece una gran variedad de atractivos y actividades. Se destaca por ser uno de los lugares más importantes en cuanto a buceo y actividades acuáticas, ya que forma parte del sistema de coral más grande de América (ACDT-Cozumel, 2013). Su oferta turística comprende diversos atractivos como: el Campo de Golf Cozumel Country Club, la Zona Arqueológica Caracol - Punta Sur, la Zona arqueológica de San Gervasio, el Parque Temático Chankanaab Cozumel, entre otros (ACDT-Cozumel, 2013), así como una amplia variedad de actividades ecoturísticas como: tirolesas, rapel, kitesurf, windsurf, surf, nado con delfines, snorkel, pesca, golf, paseos en motocicletas, bicicletas, canoas, kayaks (SEDETUR-Cozumel, 2017).

Isla Mujeres constituye otro municipio del estado de Quintana Roo que cuenta con una población de alrededor de 19,495 personas (ACDT-Riviera Maya, 2013), y se encuentra situado entre los paralelos 21° 39' y 21° 08' latitud norte respecto al trópico de cáncer y los meridianos 86° 42' y 87° 13' longitud oeste respecto al meridiano de Greenwich. Territorialmente Isla Mujeres presenta colindancias al norte con el Golfo de México y el Mar Caribe, al este con el Mar Caribe, al sur nuevamente con el Mar Caribe y también con el municipio de Benito Juárez y en la zona oeste con el municipio de Lázaro Cárdenas (Municipios de México, 2017).

Este municipio posee una extensión territorial de 1,100 km<sup>2</sup> que abarca la isla de Mujeres, Isla Blanca, Isla Contoy y una parte continental. Representa el 2.16 % del total del territorio estatal y ocupa el 7mo. lugar en el Estado por su extensión territorial. Isla Mujeres, que es la principal isla y además de la cabecera municipal tiene una longitud de 7 km por 1 km en su parte más ancha. La vegetación es principalmente de selva mediana subperennifolia, selva baja caducifolia; en el litoral existen manglares y tulares. La fauna se localiza principalmente en la región continental y comprende especies de mamíferos, reptiles y aves acuáticas y terrestres (INAFED, 2017).

Entre las áreas naturales protegidas en el municipio están el Parque Nacional Isla Contoy con una superficie de 5,184 Ha que incluye la isla y el ambiente marino alrededor de ella. Isla Contoy tiene una extensión de 7.3 km. de largo por 800 metros de ancho y es un refugio de una gran variedad de aves marinas, algunas de ellas migratorias. Otra área natural protegida es el Parque Nacional Costa Occidente de Isla Mujeres, Punta Nizuc y Punta Cancún con una superficie total de 8,673 Ha, en donde se incluyen los arrecifes coralinos situados en la cercanía de Isla Mujeres (INAFED, 2017). Por su singular belleza natural Isla mujeres constituye en sí un peculiar centro turístico, además de que existen diversos lugares atractivos en este municipio como la zona natural para tortugas, el parque y club de playa "El Garrafón" donde se puede practicar esnórquel, snuba, sea trek, kayak, algunos balnearios, entre otros por mencionar (INAFED, 2017).

El municipio de Solidaridad cuenta con una población de alrededor de 209,634 habitantes en sus 148 localidades (ACDT-Riviera Maya, 2013). Tiene como cabecera municipal Playa del Carmen, localizada al sureste de México, y al sur de Cancún. Forma parte de la zona turística denominada "Riviera Maya" que se localiza en la porción norte del estado, entre las coordenadas geográficas extremas, al norte 20° 45', al sur 19° 46' de latitud norte; al este 86° 57' y al oeste 88° 05' de longitud oeste. Colinda al norte con el estado de Yucatán y con los municipios de Lázaro Cárdenas y Benito Juárez; al este con el Mar Caribe

y el municipio de Cozumel; al sur con el Mar Caribe y el municipio de Felipe Carrillo Puerto y al oeste con el Municipio de Felipe Carrillo Puerto y el estado de Yucatán en las coordenadas 20,62° Norte y 87,07° Oeste (INAFED, 2017). Su principal actividad económica es el turismo, y es caracterizada como uno de los principales destinos turísticos mexicanos que en los últimos años ha crecido de forma exponencial en cuanto a su demografía, economía y afluencia turística, ya que registra una tasa de crecimiento de alrededor del 13% (ACDT-Riviera Maya, 2013).

Su territorio abarca una extensión de 2 204.73 km<sup>2</sup>, lo que representa el 8.35% de la superficie del Estado, los cuales cuentan con importantes recursos naturales como la selva con sus diferentes especies maderables y la explotación del chicle, la fauna marina, las playas, arrecifes coralinos y el mar de incomparable belleza. También existe potencial para la fruticultura y actividades pecuarias (INAFED, 2017). Tiene una amplia gama de atractivos culturales y turísticos como el monumento al mestizaje en Akumal, vestigios arqueológicos en Tulum, Cobá, Xcaret, además de que a lo largo de la costa existen vestigios arqueológicos de la civilización maya (ACDT-Riviera Maya, 2013).

Por otra parte, Puerto Morelos es una población costera que forma parte del principal puerto del estado de Quintana Roo y cabecera del estado homónimo, se encuentra al norte del estado, 33 km al sur de Cancún. Junto Con Leona Vicario y Alfredo V. Bonfil, fue una de las tres delegaciones que conforman el municipio de Benito Juárez, pero a partir de 2011 elevó su rango a nivel de alcaldía, órgano descentralizado y auxiliar en la administración del municipio y cuenta con 9,188 habitantes (INAFED, 2017; DOF, 2011). Este pequeño poblado de pescadores cuenta con un arrecife de 9, 066 hectáreas declarado Parque Nacional que conforma la segunda barrera arrecifal más grande del mundo también conocida como “Gran Arrecife Maya” y pertenece al “Sistema Arrecifal Mesoamericano”(ACDT-Riviera Maya, 2013) (SECTUR, 2017).

Puerto Morelos se localiza en la zona norte del estado de Quintana Roo, al norte colinda con los municipios de Lázaro Cárdenas y Benito Juárez, al este con el municipio de Benito Juárez y el mar Caribe, al sur con los municipios de Solidaridad y Lázaro Cárdenas, y al oeste con el municipio de Lázaro Cárdenas. Su extensión territorial es de aproximadamente 1043.92 km<sup>2</sup>. Su litoral costero mide aproximadamente 17.7 km y posee instalaciones portuarias de gran relevancia para manejo de carga suelta y contenerizada de embarcaciones de altura con tráfico nacional e internacional. Su actividad pesquera es importante y cuenta con instalaciones para la industrialización de productos pesqueros (ACDT-Riviera Maya, 2013).

Este poblado de pescadores que se encuentra a solo 30 kilómetros al sur de Cancún, es visitado principalmente por ofrecer el servicio de transportación de autos en ferry a la isla de Cozumel. Su limitado desarrollo le ha permitido a Puerto Morelos conservar un tranquilo ambiente con restaurantes de mariscos, una limitada oferta de hospedaje, así como un arrecife que atrae a quienes gustan del buceo y el esnorqueleo. Además, sus características, bellas y tranquilas playas de aguas cristalinas y arena blanca de Puerto Morelos, en el norte del estado de Quintana Roo, dan inicio a las majestuosas playas de la Riviera Maya, que son ideales para los viajeros en busca de tranquilidad (ACDT-Riviera Maya, 2013).



### **3.5 Importancia de los hoteles en Quintana Roo**

Las actividades terciarias en Quintana Roo, entre las que se encuentran el comercio y hoteles, aportaron 85% al PIB estatal en 2009 y 2.0% al PIB Nacional (SEDESOL/IMPLAN, 2011). Estas estimaciones demuestran que los hoteles son notablemente un eslabón de vital importancia para el desarrollo de las actividades turísticas, ya que el estado ocupa el primer lugar a nivel nacional en cuartos de hotel (ACDT-Cancún, 2013), lo que le permite ofrecer al turismo una amplia variedad de actividades: todo tipo de deportes, restaurantes, bares, discotecas, centros nocturnos, plazas comerciales, eventos culturales, visitas a sitios arqueológicos y la posibilidad de incursionar con facilidad en otros centros turísticos de importancia internacional como Cozumel, Playa del Carmen e Isla Mujeres (INAFED, 2017).

En la actualidad el turismo que generan las playas y los diversos destinos arqueológicos y naturales de Quintana Roo demandan cada vez mayor infraestructura de hoteles, es por ello que las cadenas hoteleras tienen un significado simbólico y de imagen para el destino turístico (Jiménez Martínez, 2008). Cabe destacar que la infraestructura turística cuenta con 670 hoteles de los cuales se tiene un registro de 86,584 cuartos los cuales se distribuyen en sus diferentes municipios y donde el promedio de ocupación alcanza el 87% con una afluencia de 13,265,882 turistas en 2016 (INEGI, 2016).

### **3.6 Impactos e iniciativas ambientales del sector hotelero de Quintana Roo**

El sector hotelero indiscutiblemente es un elemento de vital importancia para el crecimiento del turismo, no obstante, la construcción de su infraestructura implica impactos ambientales significativos sobre los recursos naturales del lugar donde se desarrolle (Fernández, Van y Guzmán, 2007; López, Molina y Claver, 2009). Al mismo tiempo, los hoteles, como la mayoría de las empresas del sector servicios tienen un impacto ambiental fragmentado en muchas actividades, lo cual, genera directa o indirectamente una cantidad de contaminantes de manera individual (Armas-Cruz, 2011). Además, son grandes empleadores de bienes de consumo, por lo que la generación de basura es probablemente el efecto visible más importante (Bohdanowicz, 2006).

Quintana Roo no es ajeno a este escenario, en particular el destino turístico de Cancún, donde la construcción de infraestructura, campos de golf y restaurantes ha ocasionado contaminación visual del paisaje, desplazamiento de la fauna, contaminación, basura y escasez del agua (Vargas, Zizumbo, Viesca y Serrano, 2011: 185). Como se aprecia, la lista de impactos ambientales que provoca el sector hotelero de Quintana Roo sobre la naturaleza es exhaustiva. Según Campos (2011: 6), el precio pagado por el entorno natural ante el desarrollo del turismo es la afectación de los ecosistemas como resultado de la transformación del medio ambiente.

En el estudio de Vargas (2015: 136) se expone que de 28 hoteles de cuatro y cinco estrellas y gran turismo de cadenas hoteleras nacionales e internacionales, se conformaron tres grupos de empresas conforme a las evidencias de gestión ambiental observadas: un primer grupo “proactivo”, quien percibe al ambiente como una variable integrada en los procesos de gestión; un segundo grupo, “reactivo”, en donde a la responsabilidad ambiental se le considera una obligación y un tercer grupo “pasivo indiferente” donde los hoteles se ven forzados a realizar acciones ambientales pero no consideran al medio ambiente como un factor importante.

Las acciones a favor del medio ambiente ha logrado que alrededor de 40 hoteles y 19 empresas sustentables se certifiquen con el distintivo EarthCheck y siete playas cuenten con el distintivo Blue Flag. Siendo estos dos distintivos los más reconocidos en cuestión de sustentabilidad ecológica a nivel internacional (El Financiero Diario, 2017). Otra certificación ambiental de gran relevancia para el sector hotelero, es la que promueve el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) establecido por la Procuraduría de Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA). Este programa conocido como la industria limpia es un instrumento de autorregulación voluntaria que desde hace 10 años ha sido utilizado en Quintana Roo, principalmente para que los hoteles logren mejorar sus operaciones (PROFEPA, 2017).

## CAPÍTULO IV. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1 Modalidad del estudio

El presente estudio es una investigación de tipo no experimental, explicativo y de tipo transversal. La unidad de análisis es el hotel. Los hoteles sujetos de estudio son los hoteles grandes ubicados en los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad de Quintana Roo.

#### 4.1.1 Diseño de la muestra

La encuesta se llevó a cabo en el estado de Quintana Roo debido a que ahí se encuentra el 40% de las empresas de México que posee la certificación EarthCheck (Barreto, 2015), y sobre todo se resalta el trabajo de los hoteles en esta materia. Por lo que existía una alta probabilidad de encontrar hoteles que estuvieran desarrollando una estrategia de mercadotecnia ambiental. Se eligieron los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres Puerto Morelos y Solidaridad por el interés encuestar en los destinos más relevantes de Quintana Roo: Cancún y la Riviera Maya. El primero se ubica como el destino turístico mexicano de mayor reconocimiento a escala mundial (FONATUR, 2017) y junto con la Riviera Maya son los destinos más importantes de México y América Latina, por el volumen de turistas que recibe año con año y por la cantidad y calidad de la infraestructura con la que cuenta (Campos, 2011). Además, porque se trata de municipios donde se desarrolla una gran oferta turística reconocida a nivel internacional, lo que supone una fuerte infraestructura hotelera en constante crecimiento (SECTUR, 2013).

Se empleó un muestreo por conveniencia; sin embargo, se establecieron dos estratos: el tipo de alojamiento y el tamaño del hotel. En referencia al primer estrato, según el Compendio Estadístico del Turismo en México, los tipos de alojamiento temporal son hoteles de una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas, moteles, apartamentos, casas de huéspedes, suites, cuartos amueblados, cabañas, bungalows, hosterías, pensiones, posadas, establecimientos considerados no familiares, clase económica, villas, tráiler park, alojamientos de clase económica, amparados, albergues, campings, hostales, campamentos, autohoteles y sin clasificar (SECTUR, 2016). En esta investigación, la unidad de análisis es el hotel por ser el tipo de alojamiento temporal más representativo del conjunto de modalidades mencionadas.

En cuanto al segundo estrato, se eligieron los hoteles grandes por ser considerados de lujo y confort y por ende tenderán a una mayor utilización de recursos como agua y energía, principalmente para propósitos de disfrute (Álvarez, Burgos y Céspedes, 1999; Kasim, 2007; Smerecnick y Andersen, 2011). Conjuntamente, por su tamaño son más susceptibles a invertir un mayor número de recursos para desarrollar sistemas de gestión ambiental que les ayude a disminuir las críticas negativas de los *stakeholders* sobre el claro impacto ambiental que sus operaciones provocan (Álvarez, Burgos, y Céspedes, 2001; Ayuso 2006). El tamaño del hotel se consideró de acuerdo con lo señalado por el INEGI (2011), para quien las unidades económicas de servicios de 101 personas y más son consideradas grandes empresas. Entonces, en este estudio se considera que un hotel grande es aquél que tiene 101 personas empleadas o más.

Derivado de lo anterior, para este estudio, la población quedó definida como hoteles grandes ubicados en los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad de Quintana Roo (Véase tabla 1).

Tabla 1. Oferta de hoteles grandes en los municipios seleccionados registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI

<b>Municipio</b>	<b>Hoteles grandes</b>
Benito Juárez	64
Cozumel	10
Isla Mujeres	3
Puerto Morelos	5
Solidaridad	40
Total	122

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI. Fecha de consulta: 13 de enero de 2017.

Con base en la definición de estos estratos, se procedió a encuestar, de manera aleatoria a partir de diversos directorios de hoteles encontrados en Internet, al mayor número posible de hoteles en el periodo de tiempo destinado a la encuesta. Como resultado, se obtuvo una muestra de 36 hoteles. Cabe señalar que encuestar de manera personal en estos destinos turísticos tiene cierto grado de complejidad porque muchos de los productos y servicios son costosos debido a que se valoran, en muchos casos, en dólares. Además, se debe remarcar que el recurso tiempo también influyó en el tamaño de la muestra porque la encuesta se debía realizar únicamente en días de periodo intersemestral. También es menester señalar que entre Huatulco y Quintana Roo hay una distancia considerable, lo cual implica recursos para poder llegar hasta allá.

El método para llevar a cabo la encuesta tuvo tres etapas y constó de diversas estrategias. En una primera etapa de la encuesta se realizó una prueba piloto con siete gerentes y/o encargados de hoteles para probar la validez y confiabilidad del instrumento de medición. La segunda etapa consistió en lo siguiente: como se tenía programado ir a encuestar personalmente del 13 al 16 de febrero de 2017, el cuestionario fue enviado por correo electrónico a los gerentes/jefes/coordinadores hoteleros con dos semanas de anterioridad a algunos hoteles grandes de los municipios seleccionados. Con esta acción se esperaba que, en los días de encuesta personal, el encuestador sólo llegara al hotel a recoger el cuestionario; sin embargo, sólo muy pocos hoteles que habían recibido el cuestionario con antelación, devolvieron el cuestionario en el periodo de la encuesta personal. De esta etapa se recogió el 17% de los cuestionarios.

La segunda etapa se realizó del 13 al 16 de febrero de 2017, como se tenía planeado. En este periodo de encuesta, en algunos casos se encuestó cara a cara a los gerentes/ jefes/coordinadores hoteleros, es decir, los informantes accedieron a tener una entrevista con el encuestador. En otros casos, se recurrió al método de “dejar el cuestionario y recoger después” debido a que algunos gerentes/jefes/coordinadores hoteleros manifestaban que era la manera más conveniente de que participaran en el estudio. En dichas situaciones el encuestador se entrevistaba de manera breve con el informante y le informaba el propósito de la encuesta. Según El Dief y Font (2010), este método es común en los países en vías de desarrollo en donde los investigadores encuentran dificultades en la obtención de muestras aleatorias debido a

diversos factores como la falta de familiaridad con los estudios de investigación por parte de los entrevistados. Derivado de esta segunda etapa se recolectó el 72% de los cuestionarios. Es necesario señalar que en esta etapa se necesitó persuadir personalmente a los informantes para mejorar la tasa de respuesta, ya que algunos gerentes/jefes/coordinadores mostraban baja disposición a colaborar en el estudio. En este sentido, de acuerdo con El Dief y Font (2010), algunos de los factores que contribuyen a una baja tasa de respuesta en los trabajos de investigación sobre mercadotecnia ambiental en Egipto, quien es un país en vías de desarrollo al igual que México, son: la naturaleza del cargo de los encuestados, la novedad del concepto de mercadotecnia ambiental, la falta de preocupación/conocimiento sobre los temas ambientales en la empresa y una actitud negativa generalizada de los gerentes hacia la importancia de la investigación académica. Por lo que, podría suponerse que en el caso de los hoteles de Quintana Roo también incida uno o varios de estos elementos en la baja tasa de respuesta y en la necesidad de tener que convencer a los gerentes/jefes/coordinadores.

Cabe resaltar que el periodo de encuesta en los destinos turísticos fue únicamente de cuatro días hábiles debido a que estos sitios son costosos porque los productos y servicios se cotizan, en muchos casos, en dólares. Asimismo, los lugares donde se encuestó son zonas de hoteles, es decir, se trata de sitios en promedio más caros que el resto de las zonas en los destinos turísticos.

La tercera etapa de la encuesta se trató de recibir por correo electrónico los cuestionarios de algunos hoteles que se visitaron personalmente, pero que fueron devueltos mientras los encuestadores se encontraban en la zona del trabajo de campo. Como resultado de esta tercera etapa se recolectó el 11% de los cuestionarios. El último cuestionario se recibió el 20 de febrero de 2017. Es decir, la encuesta se realizó en un periodo de ocho días.

#### **4.1.2 Cuestionario**

El cuestionario quedó compuesto por 65 preguntas, de las cuales 19 correspondieron a datos generales de la empresa, del gerente/jefe/ coordinador. Mientras que los 56 restantes se distribuyeron de la siguiente manera para medir las cuatro variables involucradas: 18 enfocadas a la mercadotecnia ambiental, seis a la presión de los *stakeholders*, 12 a la VC y 10 al desempeño empresarial (Véase Anexo A).

El cuestionario se aplicó a los gerentes/jefes/coordinadores de gestión ambiental o de sustentabilidad, de normatividad ambiental, de calidad, de ventas o de recursos humanos de hoteles grandes en los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad. Cabe mencionar que encuestar a 36 hoteles implicó entrevistar a un total de 22 gerentes/jefes/coordinadores, quienes ocupan puestos de carácter medio y alto. El número de personas encuestadas es menor al número de empresas debido a que en los hoteles de cadena es común contraer las funciones de gestión y mercadotecnia (El Dief y Font, 2010). En cada entrevista, se especificó que la información recabada sería usada con fines exclusivamente académicos y que los datos recabados formarían parte de una estadística por lo que el nombre de ningún hotel sería publicado.

## 4.2 Operacionalización de las variables del estudio

### 4.2.1 Operacionalización de presión de los *stakeholders*

Para evaluar ¿en qué medida el hotel experimenta la siguiente presión ambiental de parte de los *stakeholders*? se utilizó una escala de categorías de cinco grados que va de “Nada” a “Muchísimo”. En la medición de los indicadores de la variable presión de los *stakeholders* se emplearon los reactivos de Fraj, Martínez y Matute (2010) y Lee, Kim y Kim (2016) (Véase tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización de la variable presión de los *stakeholders*

Dimensión	Preguntas
Interés público y social	Nuestros clientes esperan que el hotel sea respetuoso con el medio ambiente Las ONG´s ambientales influyen para que el hotel se comporte responsablemente con el medio ambiente Los miembros de nuestra cadena de suministro y socios comerciales requieren que el hotel respete el entorno
Fuerzas reguladoras	La regulación exigida por el gobierno ha influido enormemente en la estrategia ambiental de nuestra empresa La legislación ambiental puede afectar el crecimiento continuo de nuestra empresa La regulación ambiental estricta es una razón principal por la que nuestra empresa está preocupada por su impacto ambiental

### 4.2.2 Operacionalización de estrategia de mercadotecnia ambiental

Para evaluar, ¿en qué medida el hotel realiza las siguientes acciones ambientales?, se utilizó una escala de categorías de cinco grados que va de “Nada” a “Muchísimo”. En la medición de los indicadores de esta variable se emplearon los reactivos de Álvarez, de Burgos y Céspedes (2001b), Fraj, Martínez y Matute (2009) y López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés (2009) (Véase tabla 3).

Tabla 3. Operacionalización de la variable estrategia de mercadotecnia ambiental

Dimensión	Preguntas
Estratégica	<p>Se definen y documentan los procedimientos para todas las actividades que tienen o pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente</p> <p>Revisa periódicamente los manuales de procedimientos y ambientales</p> <p>Se colabora con otras empresas cuando se trata de mejorar en algún aspecto ambiental</p> <p>Se establecen procedimientos de emergencia con la finalidad de responder a los problemas y accidentes ambientales</p> <p>Se considera la política ambiental cuando se elaboran los planes operacionales y financieros</p> <p>Se elabora y publica un reporte ambiental</p> <p>El hotel entrena a los empleados en temas ambientales</p>
Cuasiestratégica	<p>Seleccionan productos de bajo impacto (papel reciclado, detergentes biodegradables, etc.)</p> <p>Se realiza una reducción de desperdicio (recolección selectiva, uso de botellas retornables, trituradoras, etc.)</p> <p>Eliminación conveniente/tratamiento/almacenamiento del desperdicio restante</p> <p>Se aplican medidas de ahorro de agua (inodoros de bajo flujo, a la caja del inodoro le ponen una botella llena de agua con la finalidad de que la cisterna no se llene por completo y así usar menos agua, regar áreas verdes en la mañana)</p> <p>Se aplican medidas de ahorro de energía (usar lámparas ahorradoras de energía, desconectar equipo cuando no se está usando, usar las lavadoras con cargas completas)</p> <p>Se favorece el reuso/reciclaje de productos (botellas retornables, botellas de mayor volumen para reducir el número)</p>
Táctica	<p>El hotel usa ecoetiquetas y/o certificaciones ambientales</p> <p>El hotel considera aspectos ambientales en su política de precios</p> <p>El hotel establece alianzas o acuerdos de colaboración verdes con instituciones de gobierno</p> <p>El hotel desarrolla investigación de mercados para detectar necesidades verdes de los consumidores</p> <p>El hotel lanza al mercado marcas verdes posicionadas</p>

### 4.2.3 Operacionalización de ventaja competitiva

Para evaluar ¿En qué medida el hotel experimenta una VC en costos y en diferenciación al desarrollar una estrategia de mercadotecnia ambiental? se utilizaron los reactivos de Banerjee, Iyer y Kashyap (2003), Christmann (2000), Claver *et al.* (2007) y Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013), (Véase tabla 4).

Tabla 4. Operacionalización de la variable ventaja competitiva

Dimensión	Pregunta
Ventaja competitiva en costos	<p>Los costos generales del hotel disminuyeron</p> <p>La productividad del hotel mejoró</p> <p>Mejora en la posición en costos</p> <p>Ahorros en costos derivados de usar menos recursos naturales y energía en las actividades</p>
Ventaja competitiva en diferenciación	<p>La calidad en el servicio ofrecido es mejor que el ofrecido por nuestros competidores</p> <p>Se ofrece un gran número de servicios complementarios que agregan valor a los clientes</p> <p>Se realizan innovaciones importantes en el servicio ofrecido</p> <p>Se experimenta una mejora en la reputación del hotel</p> <p>Se incrementa la satisfacción del consumidor</p> <p>Se incrementa la lealtad del consumidor</p>

### 4.2.4 Operacionalización de desempeño

Para evaluar ¿En qué medida la estrategia de mercadotecnia ambiental ha contribuido a que los resultados del hotel en términos monetarios hayan aumentado? se utilizó una escala de categorías de cinco grados que va de “Nada” a “Muchísimo”. En la medición de los indicadores de esta variable de desempeño se emplearon los reactivos de Claver-Cortés, Pereira-Moliner, Tarí y Molina-Azorín (2008) y Wagner y Schaltegger (2004). La forma de medir el desempeño fue a través de una perspectiva subjetiva dado que los gerentes generalmente son menos reacios a proveer este tipo de información en comparación con la información objetiva sobre sus resultados económicos (Fraj-Andrés, Matute-Vallejo y Rueda-Manzanares, 2012; Fraj, Matute y Melero, 2015). Además, en diferentes estudios donde se analiza la relación entre estrategias ambientales y desempeño en hoteles se ha empleado esta concepción subjetiva de esta última variable (Carmona, Céspedes, y de Burgos, 2004; López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés, 2011, Molina *et al.*, 2009) (Véase tabla 5).



Tabla 5. Operacionalización de la variable desempeño

Indicadores	Preguntas
Desempeño económico	Tasa de ocupación por cuarto Ingreso por cuarto Promedio de ventas en los últimos cinco años Utilidad bruta total Utilidad bruta por cuarto Creación de riqueza (valor contable de la empresa con respecto a su valor de mercado) Capacidad para generar ganancias en tiempos de crisis
Satisfacción de empleados, gerentes y dueños	Nivel de satisfacción del empleado Nivel de satisfacción de la gerencia Nivel de satisfacción del dueño/accionistas

### 4.3 Validez y confiabilidad de las variables

#### 4.3.1 Validez y confiabilidad de la presión de los *stakeholders*

Con la finalidad de validar la escala de presión de los *stakeholders* se empleó un análisis factorial exploratorio (AFE), el cual es útil para determinar de forma exploratoria grupos de variables o de factores que estén altamente correlacionados entre sí (Méndez y Rondón, 2012). El método empleado para extraer los factores fue el de análisis de componentes principales. El método de rotación utilizado fue el de varimax. De esta manera, se realizó una primera rotación de factores y se identificó si los componentes resultantes correspondían con los dos originalmente planteados y, además se reconocieron las aportaciones de cada uno de los factores para explicar la variable presión de los *stakeholders*. Los factores que tuvieron cargas menores a 0.5 se eliminaron. Se considera que las ponderaciones mayores a 0.7 son relevantes para explicar la variable (Méndez y Rondón, 2012). En caso de que los componentes fueran más de los originalmente proyectados, se procedía a realizar nuevamente otra rotación de factores.

Con base en este proceso, el AFE de la variable presión de los *stakeholders* coincidió con las dos dimensiones de interés público y social y fuerzas reguladoras presentadas por Fraj, Martínez y Matute (2010) (Véase tabla 6).

Tabla 6. Análisis factorial de presión de los *stakeholders*

	Componente		Comunalidad
	Interés público y social	Fuerzas reguladoras	
Las ONG's ambientales influyen para que el hotel se comporte responsablemente con el medio ambiente	<b>.869</b>		.813
Los miembros de nuestra cadena de suministro y socios comerciales requieren que el hotel respete el entorno	<b>.896</b>		.824
La regulación exigida por el gobierno ha influido enormemente en la estrategia ambiental de nuestra empresa		<b>.734</b>	.547
La legislación ambiental puede afectar el crecimiento continuo de nuestra empresa		<b>.850</b>	.813
La regulación ambiental estricta es una razón principal por la que nuestra empresa está preocupada por su impacto ambiental		<b>.842</b>	.752
Varianza explicada	33.275%	41.705%	
Alfa de Cronbach		.828	
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.			

Para calcular el valor total de la variable presión de los *stakeholders* se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$PS1= V20+V21$$

$$PS2= V23+V24+V25$$

Donde:

PS1= Interés público y social

PS2= Fuerzas reguladoras

#### 4.3.2 Validez y confiabilidad de estrategia de mercadotecnia ambiental

Con la finalidad de validar la escala de estrategia de mercadotecnia ambiental se empleó un AFE. El método empleado para extraer los factores fue el de análisis de componentes principales. El método de rotación utilizado fue el de varimax. De esta manera, se realizó una primera rotación de factores y se identificó si los componentes resultantes correspondían con los tres originalmente planteados y, además se reconocieron las aportaciones de cada uno de los factores para explicar la variable estrategia de mercadotecnia ambiental. Los factores que tuvieron cargas menores a 0.5 se eliminaron. Se considera que las ponderaciones mayores a 0.7 son relevantes para explicar la variable (Méndez y Rondón, 2012). En caso de que los componentes fueran más de los originalmente proyectados, se procedía a realizar nuevamente otra rotación de factores.

Con base en este proceso, el AFE de la variable estrategia de mercadotecnia ambiental coincidió con las tres dimensiones de estrategia de mercadotecnia ambiental estratégica y táctica presentadas por Menon y Menon (1997), Menon *et al.* (1999) y Fraj, Martínez y Matute (2009) (Véase tabla 7).

Tabla 7. Análisis factorial de estrategia de mercadotecnia ambiental

	Componente			Comunalidad
	Estratégica	Cuasiestratégica	Táctica	
Se considera la política ambiental cuando se elaboran los planes operacionales y financieros	<b>.972</b>			.951
El hotel desarrolla investigación de mercados para detectar necesidades verdes de los consumidores			<b>.953</b>	.957
Se realiza una reducción de desperdicio (recolección selectiva, uso de botellas retornables, trituradoras, etc.)		<b>.910</b>		.890
Eliminación conveniente/tratamiento/almacenamiento del desperdicio restante		<b>.797</b>		.641
Se aplican medidas de ahorro de agua (inodoros de bajo flujo, a la caja del inodoro le ponen una botella llena de agua con la finalidad de que la cisterna no se llene por completo y así usar menos agua, regar áreas verdes en la mañana)		<b>.775</b>		.653
Varianza explicada	20.014%	40.156%	21.349%	
Alfa de Cronbach				.536
	Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.			

Para calcular el valor total de la variable estrategia de mercadotecnia ambiental se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$\text{EMAE1} = \text{V5}$$

$$\text{EMAT2} = \text{V11}$$

$$\text{EMAO3} = \text{V13} + \text{V14} + \text{V15}$$

Donde:

EMAE1= Estrategia de mercadotecnia ambiental estratégica

EMAC2= Estrategia de mercadotecnia ambiental cuasiestratégica

EMAT3= Estrategia de mercadotecnia ambiental táctica

Es necesario señalar que la escala de la estrategia de mercadotecnia ambiental no tuvo la validez esperada, ya que tanto en la mercadotecnia ambiental estratégica como en la táctica sólo validó una pregunta. Este resultado tal vez se deba a que los entrevistados aún no están muy familiarizados con el concepto de mercadotecnia ambiental. Por los resultados de la validez de la escala, parece que los encuestados están más adaptados a las prácticas ambientales, ya que tres preguntas de la estrategia de mercadotecnia ambiental cuasiestratégica tuvieron validez. Cabe recordar que la mercadotecnia ambiental cuasiestratégica se trata de las acciones de gestión ambiental como ahorro de agua y eliminación y reducción de residuos. Quizá debido a que a los gerentes o jefes o encargados hoteleros les parece más familiar el tema de las iniciativas de gestión ambiental, el comportamiento de mercadotecnia ambiental de hoteles a menudo se mide a través de escalas de gestión con no más de uno o dos reactivos sobre argumentos ecológicos en campañas de mercadotecnia, como señalan El Dief y Font (2010). En cuanto a la confiabilidad de esta escala, se puede notar que el Alfa de Cronbach es menor a 0.7, lo cual significa que la consistencia interna de esta parte del cuestionario es pobre. Es decir, es poco confiable volver a utilizar esta escala en otro contexto.

#### **4.3.3 Validez y confiabilidad de ventaja competitiva**

Con la finalidad de validar la escala de VC se empleó un AFE. El método empleado para extraer los factores fue el de análisis de componentes principales. El método de rotación utilizado fue el de varimax. De esta manera, se realizó una primera rotación de factores y se identificó si los componentes resultantes correspondían con los tres originalmente planteados y, además se reconocieron las aportaciones de cada uno de los factores para explicar la variable VC. Los factores que tuvieron cargas menores a 0.5 se eliminaron. Se considera que las ponderaciones mayores a 0.7 son relevantes para explicar la variable (Méndez y Rondón, 2012). En caso de que los componentes fueran más de los originalmente proyectados, se procedía a realizar nuevamente otra rotación de factores.

Con base en este proceso, el AFE de la variable VC coincidió con las dimensiones de VC en costos y VC en diferenciación presentadas por Banerjee, Iyer y Kashyap (2003), Claver *et al.* (2007) y Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013) (Véase tabla 8).

Tabla 8. Análisis factorial de ventaja competitiva

	Componente		Comunalidad
	Ventaja competitiva en costos	Ventaja competitiva en diferenciación	
Los costos generales del hotel disminuyeron	<b>.908</b>		.837
La productividad del hotel mejoró	<b>.977</b>		.958
Se alcanzaron economías de escala (por ejemplo: altas tasas de ocupación para obtener el máximo desempeño del tamaño del hotel)	<b>.916</b>		.858
Menores costos derivados de la regulación gubernamental en el tema ambiental	<b>.872</b>		.785
Mejora en la posición en costos	<b>.840</b>		.746
Ahorros en costos derivados de usar menos recursos naturales y energía en las actividades	<b>.829</b>		.689
Se ofrece un gran número de servicios complementarios que agregan valor a los clientes		<b>.900</b>	.827
Se realizan innovaciones importantes en el servicio ofrecido		<b>.847</b>	.858
Se incrementa la satisfacción del consumidor		<b>.917</b>	.882
Se incrementa la lealtad del consumidor		<b>.906</b>	.866
Varianza explicada	50.166%	32.888%	
Alfa de Cronbach			.851
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.			

Para calcular el valor total de la variable estrategia de mercadotecnia ambiental se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$VCC1= V25+V26+V27+V28+V29+V30$$

$$VCD2=V31+V32+V33+V34$$

Donde:

VCC1= Ventaja competitiva en costos

VCD2= Ventaja competitiva en diferenciación

#### 4.3.4 Validez y confiabilidad de desempeño

Con la finalidad de validar la escala de desempeño se empleó un AFE. El método empleado para extraer los factores fue el de análisis de componentes principales. El método de rotación utilizado fue el de varimax. De esta manera, se realizó una primera rotación de factores y se identificó si los componentes resultantes correspondían con los tres originalmente planteados y, además se reconocieron las aportaciones de cada uno de los factores para explicar la variable VC. Los factores que tuvieron cargas menores a 0.5 se eliminaron. Se considera que las ponderaciones mayores a 0.7 son relevantes para explicar la variable (Méndez y Rondón, 2012). En caso de que los componentes fueran más de los originalmente proyectados, se procedía a realizar nuevamente otra rotación de factores.

Con ayuda de este proceso, el AFE de la variable desempeño coincide con las dos dimensiones de desempeño económico y satisfacción de empleados, gerentes y dueños presentadas por Claver-Cortés, Pereira-Moliner, Tarí y Molina-Azorín (2008) y Wagner y Schaltegger (2004) (Véase tabla 9).

Tabla 9. Análisis factorial de desempeño

	Componente		Comunalidad
	Desempeño económico	Satisfacción de empleados, gerentes y dueños	
Tasa de ocupación por cuarto	<b>.873</b>		.900
Ingreso por cuarto	<b>.920</b>		.937
Promedio de ventas en los últimos cinco años	<b>.915</b>		.945
Utilidad bruta total	<b>.908</b>		.922
Utilidad bruta por cuarto	<b>.849</b>		.828
Creación de riqueza (valor contable de la empresa con respecto a su valor de mercado)	<b>.737</b>		.861
Capacidad para generar ganancias en tiempos de crisis	<b>.854</b>		.918
Nivel de satisfacción del empleado		<b>.933</b>	.971
Nivel de satisfacción de la gerencia		<b>.911</b>	.992
Nivel de satisfacción del dueño/ accionistas		<b>.923</b>	.970
Varianza explicada	56.442%	36.000%	
Alfa de Cronbach			.969
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.			

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

$$DE1= V35+V36+V37+V38+V39+V40+V41$$

$$DE2=V42+V43+V44$$

Donde:

DE1= Desempeño económico

DE2= Satisfacción de empleados, gerentes y dueños

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los datos obtenidos de la encuesta se analizaron en tres etapas. En la primera etapa se obtuvo el perfil de la muestra, de esta manera, se presenta la descripción de las características de los hoteles encuestados y de las características de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados. En la segunda etapa se probaron las hipótesis a través de una correlación bivariada de Pearson. En la tercera fase se probó el impacto de las variables independientes en la variable dependiente a través de un análisis de regresión lineal.

### **5.1 Perfil de la muestra**

#### **5.1.1 Características de los hoteles encuestados**

De 36 hoteles encuestados, 47% pertenecen al municipio de Solidaridad, el 33% a Benito Juárez, 11% a Puerto Morelos, 6% a Cozumel y el 3% restante a Isla Mujeres. En los resultados obtenidos también se puede observar que la mitad de los hoteles encuestados en Quintana Roo, tienen entre 5 a 11 años de funcionamiento, mientras que el 22% de 12 a 25 años, el 17% más de 25 años y el 11% restante tiene tan sólo de 2 a 4 años.

Otro resultado que presenta este estudio es que el 94% de los hoteles encuestados pertenecen a una cadena hotelera y el 6% restante no pertenecen a ninguna. Considerando que las cadenas hoteleras por lo general tienden a desarrollar iniciativas ambientales, es más probable que los hoteles que se encuentren en ellas incorporen estrategias de mercadotecnia ambiental para mejorar su desempeño. Como tal, en este estudio también se hallaron resultados que muestran que la mayoría de los hoteles encuestados pertenecientes a los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad sí cuentan con certificaciones ambientales, es decir aunque no existen hoteles que exclusivamente tengan certificaciones de carácter público, el 39% de los hoteles encuestados cuentan con certificaciones ambientales únicamente de carácter privado, el 42% de los hoteles encuestados cuentan con certificaciones ambientales tanto de carácter público como privado y 19% restante no cuentan con ninguna de las anteriores.

Además, se puede apreciar que de los hoteles encuestados que sí cuentan con certificaciones ambientales de carácter público, el 24% tienen el certificado de Calidad Ambiental Turística que expide PROFEPA, a través del Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), mientras que el 76% no cuentan este reconocimiento. Cabe mencionar que dicho programa expide tres tipos de certificados: el de Industria Limpia, el de Calidad Ambiental y el de Calidad Ambiental Turística. En lo que respecta a la certificación Distintivo S otorgada por la SECTUR, se observa que solo el 28% de los hoteles encuestados cuentan con ella, mientras que el 72% restante no cuentan con este sistema de certificación.

Por otra parte, los resultados obtenidos a partir de este estudio señalan que en cuanto a certificaciones ambientales de carácter privado el 55% de los hoteles encuestados cuentan con certificación ambiental EarthCheck, mientras que el 45% restante no han obtenido este reconocimiento global de turismo sostenible. El 41% de los hoteles encuestados en el ámbito geográfico descrito cuentan con certificación ambiental Travelife, mientras que la mayoría representada por el 59% no cuenta con este esquema de certificación. Los resultados obtenidos del estudio, señalan que únicamente el 3% de los hoteles encuestados cuentan con certificación ambiental Golf Environmental Organization (GEO), mientras que

el 97% restante no cuentan con este singular reconocimiento de cuidado ambiental. El 38% de los hoteles encuestados cuentan con certificación ambiental Green Globe, mientras que el 62% no cuentan con este esquema de certificación. Únicamente el 10% de los hoteles encuestados cuentan con certificación ambiental EcoLíderes TripAdvisor mientras que el 90% restante no han obtenido este reconocimiento. Los resultados de este estudio revelaron que tan solo el 3% de los hoteles encuestados cuentan con certificación ambiental Green Engage, mientras que la mayoría no ha obtenido esta certificación. En lo que respecta a la certificación ambiental Rainforest Alliance, solo el 21% de los hoteles encuestados cuentan con ella, mientras que el 79% restante no cuentan con este sistema de certificación. Tan solo el 3% de los hoteles encuestados cuentan con certificación ambiental Helvex, mientras que el 97% no cuentan con este reconocimiento de cuidado ambiental. Respecto a la certificación ambiental Cristal Standars, se puede apreciar que únicamente el 3% de los hoteles encuestados cuentan con este reconocimiento, mientras que el 97% no. Del total de casos de este estudio se observa que 14% de los hoteles encuestados cuentan con la certificación ambiental MARTI, mientras que el 86% restante no han obtenido este reconocimiento.

Al analizar el perfil de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados se observa que el 22% tienen una edad que oscila entre 20 a 29 años, 53% tienen entre 30 a 39 años, 3% entre 40 y 49 años y el 22% restante más de 50 años. Esto indica que el 78% son adultos jóvenes. Así mismo, poco más del 50% de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados son de sexo femenino, mientras el 44% restante pertenecen al sexo masculino, lo cual muestra un equilibrio en cuanto a género en puestos gerenciales, ambientales o encargados de las actividades de los hoteles. En cuanto al grado de estudios de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados la mayoría poseen estudios profesionales de educación superior, mientras que el 3% señalan que tienen otros estudios de mayor grado (Véase Tabla 10).

Tabla 10. Características de los hoteles encuestados

Variable	Categoría	Porcentaje
Municipio	Solidaridad	47
	Benito Juárez	33
	Puerto Morelos	11
	Cozumel	6
	Isla Mujeres	3
Años de funcionamiento	5 a 11 años	50
	12 a 25 años	22
	Más de 25 años	17
	2 a 4 años	11
Pertenencia a cadena hotelera	Sí	94
	No	6
Posee de certificaciones ambientales	Públicas y privadas	42
	Sólo privadas	39
	Sólo públicas	19



Posee certificación de Calidad Ambiental Turística de PROFEPA	Sí No	24 76
Posee la certificación Distintivo S	Sí No	28 72
Posee la certificación ambiental EarthCheck	Sí No	55 45
Posee la certificación ambiental Travelife	Sí No	41 59
Posee la certificación ambiental Golf Environmental Organization (GEO)	Sí No	3 97
Posee la certificación ambiental Green Globe	Sí No	38 62
Posee la certificación ambiental Ecolíderes Tripadvisor	Sí No	10 90
Posee la certificación ambiental Green Engage	Sí No	3 97
Posee la certificación ambiental Rainforest Alliance	Sí No	21 79
Posee la certificación ambiental Helvex	Sí No	3 97
Posee la certificación ambiental Cristal Standars	Sí No	3 97
Posee la certificación ambiental MARTI	Sí No	14 86

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de los hoteles encuestados.

### 5.1.2 Características de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados

Al analizar el perfil de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados se observa que el 22% tienen una edad que oscila entre 20 a 29 años, 53% tienen entre 30 a 39 años, 3% entre 40 y 49 años y el 22% restante más de 50 años. Esto indica que el 78% son adultos jóvenes. Así mismo, el 56% de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados son de sexo femenino, mientras el 44% restante pertenecen al sexo masculino, lo cual muestra un equilibrio en cuanto a género en puestos gerenciales, ambientales o encargados de las actividades de los hoteles. En cuanto al grado de estudios de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados la mayoría poseen estudios profesionales de educación superior, mientras que el 3% señalan que tienen otros estudios de mayor grado (Véase tabla 11).

Tabla 11. Características de los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles encuestados

Variable	Categoría	Porcentaje
Edad	20 a 29 años	22
	30 a 39 años	53
	40 a 49 años	3
	50 años y más	22
Sexo	Femenino	56
	Masculino	44
Escolaridad	Licenciatura	97
	Posgrado	3

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de los hoteles encuestados.

## 5.2 Prueba de hipótesis

Con el objetivo de probar la relación entre las variables involucradas en la tesis se realizó una correlación bivariada de Pearson (Véase tabla 10). La correlación bivariada de Pearson muestra que la presión de los *stakeholders* tiene una relación positiva y significativa ( $r = .373$ ,  $p \leq 0.05$ ) con la estrategia de mercadotecnia ambiental. Estos resultados permiten aceptar la H1. En conjunto, el interés público y social y las fuerzas reguladoras ejercen presión para que los hoteles de la muestra se encuentren desarrollando una estrategia de mercadotecnia ambiental. Este hallazgo coincide con la literatura al indicar que la presión que ejercen los *stakeholders* es un factor que estimula a las empresas a adoptar una estrategia de mercadotecnia ambiental (Banerjee, 2002; Buysse y Verbeke, 2003; Menon y Menon, 1997; Sarkis, Gonzalez-Torre y Adenso-Diaz, 2010).

Al realizar un análisis por dimensiones, se puede detectar que la presión del interés público y social se relaciona positiva y significativamente ( $r = .426$ ,  $p \leq 0.01$ ) con una estrategia de mercadotecnia ambiental. Esto quiere decir que sobre todo la presión de las ONG's, miembros de la cadena de suministro y socios comerciales conduce a los hoteles de la muestra a desarrollar una estrategia de mercadotecnia ambiental. Este hallazgo está en sintonía con Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista (2016), quienes hallaron que la comunidad (en donde se encuentran vecinos, organizaciones ambientalistas y asociaciones de negocios) ejerce una fuerte influencia en los hoteles de Oaxaca para que realicen acciones ambientales.

Por su parte, se puede ver que la dimensión de fuerzas reguladoras se relaciona positiva y no significativamente ( $r = .018$ ,  $p \geq 0.05$ ) con una estrategia de mercadotecnia ambiental. Es decir, el gobierno influye en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental pero no de forma importante. Este resultado concuerda con Vargas *et al.* (2011) quienes hallaron que los efectos de la regulación sobre la gestión ambiental en hoteles de Cancún son imprecisos o levemente positivos. Esta situación quizá se deba a que en particular, en la actividad turística la regulación es poco severa debido a que los impactos ambientales no están tan expuestos como los del sector manufacturero (Céspedes-Lorente, de Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil, 2003). En México, grandes cadenas hoteleras tanto mexicanas como extranjeras han sido objeto de críticas debido a que han cumplido con la normativa ambiental y a pesar de ello llevara cabo sus desarrollos inmobiliarios (Barkin, 2004). Asimismo, El Dief y Font (2010) hallaron que la regulación ambiental no es una variable que induce a los hoteles de Egipto a desarrollar estrategias de

mercadotecnia ambiental, lo cual, según su explicación podría ser síntoma de la pobre implementación y monitoreo de las regulaciones ambientales, lo que es común en los países en vías de desarrollo. Para Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista (2016), en México, la regulación ambiental que enfrentan los hoteles es débil. Algunos de los gerentes/jefes/coordinadores hoteleros comentaron en las entrevistas que el gobierno no incentiva a los hoteles a trabajar en pro del medio ambiente, que no genera alianzas y que su regulación no es estricta.

La correlación bivariada también muestra que el interés público y social tiene una relación positiva y significativa ( $r = .494$ ,  $p \leq 0.01$ ) con la estrategia de mercadotecnia ambiental táctica. Esto quiere decir que los hoteles de Quintana Roo han detectado en particular la presión de las ONG's, miembros de la cadena de suministro y socios comerciales para desarrollar una estrategia de mercadotecnia ambiental táctica, la cual se refiere a las acciones ambientales del hotel que ayudan a construir una reputación ambiental frente a sus *stakeholders* aunque no contribuyen a disminuir el impacto ambiental. En este sentido, Ayuso (2006) indica que los tour operadores son uno de los grupos de *stakeholders* que más influyen en la adopción de prácticas ambientales de los hoteles de España. En ese mismo orden de ideas, Céspedes-Lorente, de Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil (2003) indicaron que los tour operadores están entre los consumidores principales de los hoteles y constituyen un *stakeholder* poderoso. En la encuesta de esta tesis, algunos hoteleros comentaron que los tour operadores son uno de los agentes que inciden para que lleven a cabo acciones ambientales. Estos hoteleros indicaron que los tour operadores incluso piden una visita de inspección antes de hacer un trato con ellos para verificar el grado de implementación de prácticas ambientales. Asimismo, los hoteles de Quintana Roo también enfrentan la presión de diferentes ONG's así como se puede observar en el caso que Mensah (2004) describe al manifestar que los activistas de Greenpeace ganaron un caso en contra de los hoteles Sol Meliá por el daño ecológico que ocasionaron.

En otro orden de ideas, la correlación bivariada muestra que la estrategia de mercadotecnia ambiental tiene una relación negativa y no significativa ( $r = -.078$ ,  $p \geq 0.05$ ) con la VC en costos. Este hallazgo no permite aceptar la H2. Este resultado difiere de Menon y Menon (1997), Menon *et al.* (1999), Fraj, Martínez y Matute (2009, 2011) y Porter y Van der Linde (1995), para quienes una estrategia de mercadotecnia ambiental permite disminuir costos y usar más eficientemente los recursos. En cambio, este resultado coincide parcialmente con Walley y Whitehead (1994), para quienes ganar-ganar al implementar tecnologías más limpias es muy poco frecuente en las empresas porque los gastos en programas ambientales son enormes; por lo tanto, las empresas no ahorran al realizar iniciativas ambientales.

Al realizar un análisis por dimensiones, se puede detectar que la estrategia de mercadotecnia ambiental estratégica se relaciona positiva y significativamente ( $r = .480$ ,  $p \leq 0.01$ ) con una VC en costos. Es decir, a pesar que la estrategia de mercadotecnia ambiental tiene una relación negativa con la ventaja en costos, la mercadotecnia ambiental estratégica se relaciona positivamente con ésta última. En otras palabras, el considerar la política ambiental cuando se elaboran los planes operacionales y financieros permite a los hoteles de la muestra obtener un ahorro en costos. En vista de que los hoteles de la muestra son de sol y playa, se habla de negocios con albercas grandes, restaurantes, campos de golf, amplias áreas verdes, cocinas grandes y baños en cada habitación (Kasim, Gursoy, Okumus y Wong, 2014), lo cual implica un mayor consumo de recursos naturales. Por lo que parece natural que los hoteles grandes estén pensando estratégicamente cómo consumir menos insumos de la naturaleza para disminuir sus costos. También es

posible deducir que al considerar la política ambiental en la planeación operacional y financiero se está disminuyendo el riesgo de responsabilidad ambiental y con esto se ahorran costos futuros (Fraj, Martínez y Matute, 2011). Este resultado coincide con Fraj, Martínez y Matute (2009) y Menon *et al.* (1999) para quienes los programas de mercadotecnia ambiental estratégicos permiten reducir costos.

Al realizar un análisis por dimensiones, se puede detectar que la estrategia de mercadotecnia ambiental cuasiestratégica se relaciona positiva y de forma no significativa ( $r = .033$ ,  $p \geq 0.05$ ) con una VC en costos. Este resultado concuerda parcialmente con Ayuso (2006), Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner y Molina-Azorín (2010), para quienes las acciones ambientales que previenen la contaminación permiten reducir el consumo de recursos naturales y evitar el desperdicio, lo cual puede contribuir a ahorrar costos. Parece razonable que los hoteles grandes estén reduciendo el desperdicio y buscando alternativas convenientes para eliminarlo ya que se trata de hoteles que generan una cantidad significativamente mayor de desperdicios sólidos que un hotel de tamaño mediano, ya que los primeros ofrecen más facilidades y habitaciones y restaurantes más grandes (Kasim, 2007). Además, los hoteles de la muestra también están ahorrando al implementar medidas de ahorro de agua. Particularmente, en los resorts el uso del agua se orienta al disfrute que se refleja en el uso de albercas, campos de golf y facilidades en las habitaciones, en vez de dirigirse a las necesidades (Kasim y Scarlat, 2007), por lo que resulta conveniente y necesario para estos hoteles realizar acciones que les permitan reducir el consumo de agua.

En las entrevistas, la mayoría de los gerentes/jefes/coordinadores resaltaron el tema de los residuos sólidos al percibir que este elemento les genera un gran costo porque la empresa Siresol (una entidad paramunicipal) es quien se lleva la basura y cobra por el servicio. Varios de los encuestados indicaron el peso de sus residuos sólidos al día y estos van desde los 400 kilogramos hasta las cinco toneladas. Además, los entrevistados indicaron que el Ayuntamiento cobra \$2 pesos por kilogramo de residuos, por lo cual, se da una idea de cuánto pagan al año por concepto de recolección de basura. Incluso, algunos encuestados perciben que para la empresa el recoger la basura es un negocio importante, y que por ello el Ayuntamiento no incentiva a los hoteles a disminuir sus residuos. Sin embargo, ellos lo hacen por ahorrar en costos, puesto que muchos de los residuos que se generan en sus instalaciones tienen valor, como por ejemplo el pet, aluminio, papel, cartón, cobre, acero, chatarra, serpentines, entre otros. En algunos casos, los hoteles llegan a vender hasta el 75% de sus residuos. Asimismo, varios de los hoteles encuestados mencionaron que realizan composta con sus residuos orgánicos con la finalidad de disminuir costos.

Al realizar un análisis por dimensiones, se puede detectar que la estrategia de mercadotecnia ambiental táctica se relaciona positiva y no significativamente ( $r = .237$ ,  $p \geq 0.05$ ) con una VC en costos. Este resultado coincide parcialmente con Menon *et al.* (1999), para quienes la estrategia táctica no tiene una orientación clara hacia alguna VC. Además, por los argumentos de Menon y Menon (1997) y Menon *et al.* (1999), parece ser que la estrategia táctica tiene más relación con una ventaja en diferenciación que con una en costos, ya que dicha estrategia se relaciona con aumentar los precios de los productos amigables con el medio ambiente.

Por otra parte, la correlación bivariada muestra que la estrategia de mercadotecnia ambiental tiene una relación positiva y no significativa ( $r = .114$ ,  $p \geq 0.05$ ) con la VC en diferenciación. Este hallazgo no permite aceptar totalmente la H3. Este resultado concuerda parcialmente con Leonidou, *et al.*, (2015), Menon *et al.* (1999) y Miles y Covin (2000) para quienes desarrollar estrategias de mercadotecnia

ambiental mejora la imagen y reputación de la empresa frente a los *stakeholders* y permite entrar a mercados nuevos basados en algún conductor ambiental, lo cual genera una diferenciación de la empresa frente a los competidores. Lo anterior coincide con Vargas (2015), quien en su estudio encontró que la mayoría de su muestra de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Cancún considera que la proyección de una mejor imagen es una de las ventajas de la gestión ambiental.

Al realizar un análisis por dimensiones, se puede detectar que la estrategia de mercadotecnia ambiental estratégica se relaciona positiva y significativamente ( $r=.331^*$ ,  $p\leq 0.05$ ) con una VC en diferenciación. Es decir, aunque la estrategia de mercadotecnia ambiental tiene una relación no significativa con la ventaja en diferenciación, la dimensión de mercadotecnia ambiental estratégica se relaciona significativamente con ésta última. Este resultado coincide con Fraj, Martínez y Matute (2009), quienes hallaron que la mercadotecnia ambiental estratégica incide en el logro de una ventaja en diferenciación en empresas de los sectores químico y plásticos, alimentos y bebidas, metalurgia, entre otros sectores de la industria manufacturera. Entonces, se puede apuntar que incluir la política ambiental en la planeación operacional y financiera incide en la diferenciación de los hoteles frente a sus competidores. Esta situación puede surgir debido a que la planeación debe incluir todas las áreas del hotel, entonces, en cada área precisamente se puede detectar la política ambiental, lo cual ha acarreado una mejor percepción del hotel por parte de los *stakeholders*.

Asimismo, se puede observar que la estrategia de mercadotecnia ambiental cuasiestratégica se relaciona positiva y significativamente ( $r=.460$ ,  $p\leq 0.01$ ) con una VC en diferenciación. Es decir, aunque la estrategia de mercadotecnia ambiental tiene una relación no significativa con la ventaja en diferenciación, la dimensión de mercadotecnia ambiental cuasiestratégica se relaciona significativamente con ésta última. Este resultado significa que las acciones de prevención de la contaminación contribuyen a que los hoteles logren diferenciarse de sus competidores. Este hallazgo coincide con Chang y Liu (2009) y López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés (2009), para quienes adoptar esquemas de prevención de la contaminación y conservación de la energía puede generar una imagen positiva y una mejor reputación de las empresas. En este sentido, es necesario apuntar que la diferenciación proviene de la percepción positiva que los *stakeholders* tengan de las estrategias ambientales que el hotel está realizando. En el caso de los hoteles de la muestra, los tour operadores son *stakeholders* que ejercen influencia en la adopción de acciones a favor del medio ambiente. Por lo tanto, este resultado puede ser justificado con base en que actualmente los tour operadores están cada vez más interesados en las prácticas ambientales de los hoteles para poder hacer negocios con ellos; por ello, es factible que los hoteles de la muestra se diferencien frente a estos *stakeholders* más verdes. En las entrevistas, algunos gerentes/jefes/coordinadores informaron que los tour operadores actualmente demandan las prácticas ambientales y que incluso, estos agentes les aplican una encuesta a los turistas después de su visita al hotel para conocer su satisfacción con el servicio y en dicha encuesta viene incluido el tema ambiental.

Aunado a lo anterior, se puede observar que la estrategia de mercadotecnia ambiental táctica se relaciona positiva y significativamente ( $r=.381$ ,  $p\leq 0.05$ ) con una VC en diferenciación. En otras palabras, aunque la estrategia de mercadotecnia ambiental tiene una relación no significativa con la ventaja en diferenciación, la dimensión de mercadotecnia ambiental táctica se relaciona significativamente con ésta última. Este hallazgo implica que realizar investigación de mercados para detectar mercados verdes contribuye a que los hoteles de la muestra obtengan una diferenciación frente a los competidores. Este

resultado coincide con Fraj, Martínez y Matute (2009), quienes hallaron que la mercadotecnia ambiental táctica incide en el logro de una ventaja en diferenciación en empresas de los sectores químico y plásticos, alimentos y bebidas, metalurgia, entre otros sectores de la industria manufacturera.

En la literatura académica sobre gestión ambiental en la hotelería se señala que hay más turistas amigables con el medio ambiente (Bohdanowicz, 2006; Erdogan y Baris, 2007). En virtud de ello, para Shah (2011) actualmente uno de los nichos de mercado prometedores para los hoteles son los turistas ambientalmente conscientes. Por ello, muchos hoteles introducen mensajes ambientales en sus elementos de mercadotecnia, en sus paquetes de estancia y en la publicidad. Además, en el proceso de toma decisiones de compra de un turista, la imagen de hotel verde es crucial y por ello ciertos hoteles están usando etiquetas verdes para atraerlos (Chan, 2014). Los hoteles encuestados reciben turistas de todas partes del mundo, por ello podrían enfrentar una mayor demanda de productos verdes y por esta razón se encuentran con mayor disposición a realizar investigación de mercados para detectar estos posibles mercados ecológicos que les podrían permitir diferenciarse del resto.

Por otra parte, la correlación bivariada también muestra que una ventaja en costos tiene una relación positiva y significativa ( $r = .763$ ,  $p \leq 0.01$ ) con el desempeño del hotel. Este hallazgo permite aceptar la H4 y concuerda con Christmann (2000), Fraj, Martínez y Matute (2011), Menon *et al.* (1999) y Porter y van der Linde (1995), quienes además indican que una ventaja en costos permite mejorar los beneficios económicos de la empresa. En los hoteles de la muestra de esta tesis las acciones de ahorro en costos derivado de sus estrategias, entre ellas la de mercadotecnia ambiental, permiten alcanzar un mayor desempeño del negocio. En este orden de ideas, Carmona, Céspedes y de Burgos (2004) en su estudio sobre hoteles en España, hallaron que aquellos con una VC relativamente más baja, en promedio tienen un menor desempeño económico. Es decir, a mayor VC, mayor desempeño de la empresa.

Al realizar un análisis por dimensiones, se puede notar que la ventaja en costos se relaciona positiva y significativamente ( $r = .670$ ,  $p \leq 0.01$ ) con el desempeño económico. Además, se encontró que la ventaja en costos se relaciona positiva y significativamente ( $r = .732$ ,  $p \leq 0.01$ ) con la satisfacción de empleados, gerentes y dueños. Así como se encontró que la ventaja en costos se relaciona de manera positiva con la satisfacción de empleados, gerentes y dueños. Este resultado coincide con Leonidou *et al.* (2013), quienes indican que la VC que proviene de una estrategia de mercadotecnia ambiental permite alcanzar beneficios económicos y no económicos para los hoteles.

Por otra parte, la correlación bivariada también muestra que una ventaja en diferenciación tiene una relación positiva y no significativa ( $r = .015$ ,  $p \geq 0.05$ ) con el desempeño del hotel. Este hallazgo no permite aceptar totalmente la H5. Este resultado concuerda parcialmente con Christmann (2000), Miles y Covin (2000) y Fraj, Martínez y Matute (2009). En este sentido, Banerjee, Iyer y Kashyap (2003) señalan que orientarse a consumidores más verdes permite una posición única en el mercado, lo cual traería mayores beneficios económicos para las empresas porque gozan de la preferencia de cierta base de consumidores más ecológicos. A su vez, Christmann (2000) indica que la ventaja en diferenciación permite elevar los precios de los productos y/o servicios, lo cual resulta en mayores ingresos. Sin embargo, en esta tesis la ventaja en diferenciación no tiene relación significativa con el desempeño debido quizá, a que es difícil que todos los *stakeholders* evalúen de la misma manera las acciones ambientales de los hoteles y con ello logren diferenciarse. En este contexto, Heikkurinen (2010) indica que cuando una empresa se vuelve ambientalmente responsable, la obtención de una ventaja en

diferenciación requiere más tiempo, compromiso y recursos adicionales en comparación con el logro de una ventaja en costos.

Respecto de las correlaciones positivas y significativas, cabe mencionar que son menores a 0.50, por lo que se trata de correlaciones débiles. A pesar de lo anteriormente expuesto, estos resultados son significativos en esta tesis debido a que se trata de uno de los primeros estudios sobre presión de los *stakeholders* en la estrategia de mercadotecnia ambiental y sus efectos en el desempeño de hoteles en el contexto mexicano. Además, como se señalaba anteriormente, la mayor parte de las investigaciones sobre la influencia de los *stakeholders* en la gestión ambiental se ha realizado en países desarrollados como Canadá, China, Corea y España y una minoría se ha realizado en países en vías de desarrollo (El Dief y Font, 2010; Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista, 2016).

Tabla 12. Correlación bivariada entre las variables del estudio

Variable	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Presión de los grupos de interés	36	1	<b>.411*</b>	<b>.593**</b>	<b>.373*</b>	.284	.037	.227	.014	-.095	.110	<b>-.302*</b>	.048	<b>-.341*</b>
2 Interés público y social	36	<b>.411*</b>	1	.076	<b>.426**</b>	-.028	.091	<b>.494**</b>	.158	-.113	.179	-.143	-.074	-.047
3 Fuerzas reguladoras	36	<b>.593**</b>	.076	1	.018	.299	-.258	.011	<b>.350*</b>	<b>.359*</b>	-.053	.163	<b>.360*</b>	.217
4 Estrategia de mercadotecnia ambiental	36	<b>.373*</b>	<b>.426**</b>	.018	1	<b>.485**</b>	<b>.533**</b>	<b>.438**</b>	.262	-.078	.114	-.103	.050	-.069
5 Estrategia de mercadotecnia ambiental estratégica	36	.284	-.028	.299	<b>.485**</b>	1	.322	.197	<b>.469**</b>	<b>.485**</b>	<b>.331*</b>	.183	.274	.239
6 Estrategia de mercadotecnia ambiental cuasiestratégica	36	.037	.091	-.258	<b>.533**</b>	.322	1	.325	.172	.033	<b>.460**</b>	.011	-.053	.118
7 Estrategia de mercadotecnia ambiental táctica	36	.227	<b>.494**</b>	.011	<b>.438**</b>	.197	.325	1	<b>.381*</b>	.237	<b>.381*</b>	.220	.304	.148
8 Ventaja competitiva	36	.014	.158	<b>.350*</b>	.262	<b>.469*</b>	.172	<b>.381*</b>	1	<b>.763**</b>	<b>.339*</b>	<b>.626**</b>	<b>.511**</b>	<b>.648**</b>
9 Ventaja competitiva en costos	36	-.095	-.113	<b>.359*</b>	-.078	<b>.485**</b>	.033	.237	<b>.763**</b>	1	.150	<b>.763**</b>	<b>.670**</b>	<b>.732**</b>
10 Ventaja competitiva en diferenciación	36	.110	.179	-.053	.114	<b>.331*</b>	<b>.460**</b>	<b>.381*</b>	<b>.339*</b>	.150	1	.015	-.071	-.032
11 Desempeño	36	<b>-.302*</b>	-.143	.163	-.103	.183	.011	.220	<b>.626**</b>	<b>.763**</b>	.015	1	<b>.839**</b>	<b>.671**</b>
12 Desempeño económico	36	.048	-.074	<b>.360*</b>	.050	.274	-.053	.304	<b>.511**</b>	<b>.670**</b>	-.071	<b>.839**</b>	1	<b>.401*</b>
13 Satisfacción de empleados, gerentes y dueños	36	<b>-.341*</b>	-.047	.217	-.069	.239	.118	.148	<b>.648**</b>	<b>.732**</b>	-.032	<b>.671**</b>	<b>.401*</b>	1

\*\*p<0.01; \*p<0.05

Fuente: Elaboración propia.



### 5.3 Análisis de regresión

Con el objetivo de probar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente se realizó una regresión lineal múltiple. En el modelo, el desempeño del hotel es la variable dependiente; la presión de los *stakeholders*, la estrategia de mercadotecnia ambiental, la VC en costos y la VC en diferenciación son las variables independientes.

En la tabla 11 se muestran los resultados del análisis de regresión para probar el modelo. Las asociaciones se encuentran expresadas en coeficientes Beta ( $\beta$ ), lo cual permite observar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente (Véase tabla 11).

Tabla 13. Resultados del análisis de regresión con desempeño del hotel como variable dependiente

	Desempeño del hotel
Constante	1.678
Presión de los <i>stakeholders</i>	-.413*
Estrategia de mercadotecnia ambiental	.133
Ventaja competitiva en costos	.760**
Ventaja competitiva en diferenciación	-.173
F	13.973
R <sup>2</sup>	.643

\*\* $p \leq 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

El desempeño de los hoteles de la muestra se asocia positivamente con una ventaja en costos ( $\beta = .760$ ,  $p < .01$ ). En otras palabras, el desempeño de los hoteles depende de la ventaja en costos. El coeficiente de regresión indica que, manteniendo el resto de las variables constantes, por cada unidad adicional de VC en costos, el desempeño aumentará en .760 unidades. Este resultado implica que los hoteles están mejorando su desempeño a través de la ventaja en costos porque cualquier empresa que busca maximizar sus ganancias debe minimizar sus costos. Por lo que, es natural observar a los hoteles realizar acciones ambientales que les permitan disminuir costos puesto que mejora su desempeño. Según Graci y Dodds (2008), muchas investigaciones han demostrado que el ahorro en costos es el factor más influyente para que la industria hotelera incremente su compromiso ambiental.

Por otro lado, el desempeño de los hoteles se asocia de forma negativa con la presión de los *stakeholders* ( $\beta = -.413$ ,  $p < .05$ ), lo cual significa que entre mayor sea el número de demandas que exijan los *stakeholders*, el desempeño de los hoteles disminuye. El coeficiente de regresión indica que, manteniendo el resto de las variables constantes, por cada unidad adicional de presión de los *stakeholders*, el desempeño de los hoteles disminuirá en .413 unidades. La explicación a esta situación quizá se encuentre en que las iniciativas ambientales en la hotelería en México están en una etapa inicial, así como en otros países en vías de desarrollo (Le, Hollenhorst, Harris, McLughlin y Shook, 2006; Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo y Cruz-Bautista, 2016) y por ello los hoteleros perciben que una mayor exigencia ambiental de los *stakeholders* los hará incurrir en mayores inversiones y con ello, se reducirán sus rendimientos económicos.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

### 6.1 Conclusiones

En esta tesis se plantea que en la actualidad el turismo representa una de las actividades económicas más dinámicas e importantes para el desarrollo y crecimiento de muchos países del mundo, entre ellos México. No obstante, sus actividades turísticas al estar íntimamente vinculadas con el medio ambiente, dependen en gran medida del respeto, cuidado y preservación que se le dé a la naturaleza. Simultáneamente, los hoteles, así como la mayoría de empresas de la actividad turística tienen un impacto ambiental fragmentado en muchas actividades, lo cual causa de forma directa o indirecta una cantidad de contaminantes de manera individual.

Con el estudio empírico se cumplió el objetivo de esta tesis, en el cual se trató de analizar la relación que existe entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental y la relación de ésta con el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo. La prueba empírica permitió aceptar las hipótesis H1 y H4. Asimismo, permitió aceptar parcialmente las hipótesis H3 y H5. Sin embargo, es necesario volver a mencionar que las correlaciones entre las variables fueron de carácter débil. De la misma manera, en el trabajo no se pudo aceptar la hipótesis H2.

Derivado de lo anterior, se puede responder las preguntas de investigación de la tesis de ¿Qué relación existe entre la presión de los *stakeholders* y la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental en hoteles grandes de Quintana Roo? Los resultados de esta investigación apuntan a que las regulaciones ambientales en México al ser poco rigurosas, no inducen e incentivan a los hoteles a desarrollar esta estrategia de manera exponencial. En México, la legislación ambiental tiende a fomentar el cumplimiento voluntario de las empresas y no a tener un carácter impositivo (Vargas *et al.*, 2011). Pero existen otros *stakeholders* como las ONG's, sus socios comerciales y los miembros de su cadena de suministro que exigen en mayor medida un comportamiento ambiental.

En cuanto a la segunda interrogante de ¿Qué relación existe entre la estrategia de mercadotecnia ambiental y una VC en hoteles grandes de Quintana Roo? En este estudio, la estrategia de mercadotecnia ambiental no conduce a un ahorro en costos; al contrario, un mayor compromiso con la estrategia de mercadotecnia ambiental significa que aumentan los costos de los hoteles, aunque de forma no significativa. Por ello, no se puede soportar el argumento de Porter (1991) y Porter y van der Linde (1995) de que invertir en temas ambientales conduce a mejorar el desempeño de la empresa. Sin embargo, varios de los hoteles declararon tener iniciativas ambientales con la finalidad de disminuir costos.

Es preciso señalar en esta tesis que para los hoteles el emprender acciones ambientales no sólo requiere de la comprensión de demandas y expectativas de sus *stakeholders*, sino también de fuertes inversiones para establecer e incorporar programas y sistemas tecnológicos que hagan un uso más eficiente de los recursos. En los resultados de este estudio se puede notar que la estrategia de mercadotecnia ambiental no se relaciona positivamente con la VC en costos, porque pudiera ser que el establecer programas y sistemas que racionalicen los recursos de los hoteles tienen un elevado costo, por lo tanto, los ahorros en costos derivados de la estrategia de mercadotecnia ambiental son limitados. Aunque queda claro que la implementación de dichos programas y sistemas pueden generar beneficios a largo plazo que las

conduzca a un mayor desempeño. Esto debido, a que la estrategia de mercadotecnia ambiental más allá de ser simplemente un aspecto que poco ayuda a reducir costos, permite que los hoteles desarrollen sus procesos y operaciones más estratégicamente, lo que por ende implica consumir menos recursos de la naturaleza, disminuir sus residuos y reciclar materiales

Finalmente, respecto a la última pregunta de ¿Qué relación existe entre una VC y el desempeño de hoteles grandes de Quintana Roo? Se puede observar que la VC en costos sí conduce a mejorar el desempeño de los hoteles. Entonces, parece ser que para los hoteles de la muestra, una mayor ventaja en costos, que puede ser obtenida por estrategias de diversa índole, influye positivamente en su desempeño. Se puede ver que particularmente, la estrategia de mercadotecnia ambiental estratégica es un aspecto que está contribuyendo a disminuir costos, y estos ahorros a su vez hacen que se incremente la rentabilidad de los hoteles. Este resultado sí permitió soportar la hipótesis de Porter (1991) y Porter y van der Linde (1995), para quienes una ventaja en costos optimiza el desempeño financiero de la empresa.

Asimismo, se encontró que una ventaja en diferenciación no provee ganancias financieras en el contexto estudiado. Cabe recordar que la diferenciación depende de la percepción positiva de los *stakeholders* sobre las estrategias ambientales de los hoteles. En la muestra estudiada quedó claro que los turistas no son un grupo de *stakeholders* que está influyendo de manera significativa en la adopción de una estrategia de mercadotecnia ambiental, lo cual difiere de Menon *et al.* (1999) y KamalulAriffin, Khalid y Wahi (2013), para quienes el número de turistas con conciencia ecológica está en crecimiento. También se encontró que las ONG´s tales como Ocean Conservancy, la Alianza infantil contra el cáncer, fundaciones y programas sustentables que promueven algunos de los hoteles encuestados ya sea para apoyar a la comunidad local o a unidades de manejo ambiental; sus socios comerciales y miembros de la cadena de suministro sí inciden de forma significativa en el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia ambiental. Sin embargo, las prácticas verdes de los hoteles no los están diferenciando de sus competidores hasta el momento. Esto puede deberse a que la obtención de una ventaja en diferenciación requiere más tiempo, compromiso y recursos adicionales en comparación con el logro de una ventaja en costos, como señala Heikkurinen (2010).

Esta tesis contribuye a la teoría de los *stakeholders* porque muestra la importancia de estos en la toma de decisiones de la empresa. Además, contribuye para que los hoteles en general consideren a la estrategia de mercadotecnia ambiental como una herramienta útil para gestionar sus recursos y mejorar las relaciones con sus *stakeholders*. Para los gerentes/jefes/coordinadores de los hoteles les permite mantenerse más actualizados sobre las tendencias que enmarcan el ámbito empresarial y la relación de ésta con la gestión ambiental.

Los resultados de este trabajo podrían ser útiles para los dueños y gerentes de hoteles porque permiten observar, aunque en una muestra pequeña, las acciones de mercadotecnia ambiental que realizan los hoteles grandes de estos destinos turísticos que son importantes a nivel internacional. Además, los dueños y gerentes de hoteles también podrían notar que los *stakeholders* están ejerciendo presión para obtener resultados ambientales. Por lo que, en los gerentes y dueños que no realizan ninguna acción ambiental podría generarse el interés por desarrollar estrategias similares para obtener beneficios económicos, y en los que ya tienen algún nivel de responsabilidad ambiental, podrían inclinarse por alcanzar niveles más avanzados de mercadotecnia ambiental. Este estudio también es útil para los gobiernos de los tres niveles ya que permite observar que los hoteleros perciben que no influyen de forma importante para que

mejoren su estrategia ambiental. De esta manera, los gobiernos podrían tratar de implementar estrategias y programas que sean verdaderos incentivos para que los hoteles tengan mayor compromiso con el medio ambiente.

## **6.2 Limitaciones del estudio y recomendaciones**

Esta tesis tiene diversas limitaciones. Una limitación del estudio es que la encuesta se realizó con un solo informante, y esto puede suscitar un riesgo de autocomplacencia. Por ello, se recomienda para futuras investigaciones apoyarse en reportes ambientales y financieros complementarios que hayan sido realizados por agentes externos a los hoteles. Otra limitación es la escala subjetiva del cuestionario, por lo que en el futuro se sugiere emplear una escala con datos objetivos de los resultados ambientales y económicos de los hoteles.

Por otro lado, el tamaño de la muestra es pequeño y quizá sea esta condición lo que dificultó descubrir las relaciones entre variables. Las correlaciones, aunque positivas y significativas, son débiles y por ello no se pueden realizar generalizaciones con base en los resultados de este estudio. Esta investigación es de carácter exploratorio en donde se revisan por primera vez las variables de presión de los *stakeholders*, ventaja competitiva y desempeño en el contexto de hoteles grandes de Quintana Roo. Por ello, se sugiere para futuros estudios ampliar la muestra de tal forma que se pueda realizar una mayor aportación a la literatura académica. Esta condición también pudo provocar que en algunos casos los posibles encuestados mostraran falta de empatía con el estudio, quizá debido a la poca familiarización sobre investigaciones académicas sobre temas ambientales.

En este espacio vale la pena resaltar que las limitaciones en presupuesto incidieron en la obtención de una muestra de 36 hoteles, ya que desplazarse a los destinos turísticos de los municipios de Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Puerto Morelos y Solidaridad representa cierto grado de complejidad debido a que muchos de los productos y servicios tienen un alto costo. Además, el tiempo con el que se contó para encuestar fue de 4 días hábiles, lo que representó trabajar a marchas forzadas durante horas en cada día para poder lograr el mayor número posible de casos de estudio.

## REFERENCIAS

- ACDT-Riviera Maya. (2013). *Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos, Riviera Maya-Quintana Roo*.
- Álvarez, G. M., Burgos, J. B., y Céspedes, L. J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *The International Journal of Management Science*(29), 457-471.
- Álvarez, G. M., de Burgos, J. J., y Céspedes, L. J. (1999). Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hotelerosa españoles. *Documento de Trabajo 99-14, Serie de Economía de la Empresa 05*, 0-24.
- Aragón, C. J., García, M. V., y Hurtado, T. N. (2005). Un modelo explicativo de las Estrategias medioambientales avanzadas para pequeñas y medianas empresas y su influencia en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(25), 029-052.
- Aragón, C. J., Martín, T. I., y De la Torre, R. J. (2015). Sustainability Issues and Hospitality and Tourism Firm's Strategies: Analytical Review an Future Directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3)(7 (3)), 498-522.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., y García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* , 86, 88-103.
- Armas-Cruz, Y. (2011). Determinants of environmental management and implications for firms' economic performance. *Journal of Environmental Planning and Management*, 54(8), 1077-1106. doi: 10.1080/09640568.2010.549401
- Ayuso, S. (2006). Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(13), 207–220. doi:DOI: 10.1002/csr.103
- Baker, W. E., y Sinkula, M. J. (2005). Environmental Marketing Strategy and Firms Performance: Effect on New Product Performance and Market Share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 461-475.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, 177-191.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., y Kashyap, R. K. (April de 2003). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. (A. M. AssociationStable, Ed.) *Journal of Marketing*, 67(2), 102-122.
- Barreto, A. (2015). *El 40% de las empresas HeartCheck de México, en Q. Roo, Novedades en Quintana Roo*. Obtenido de <http://sipse.com/novedades/certificado-ambiental-earth-check-mexico-148216.html>.

- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., y Jones, T. M. (1999). DOES STAKEHOLDER ORIENTATION MATTER? THE RELATIONSHIP BETWEEN STAKEHOLDER MANAGEMENT MODELS AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journ*, 42(5), 488-506.
- Best, M. N., y Thapa, B. (2011). Environmental management in the Caribbean accommodations sector. *ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER*, 59(2), 145-168.
- Bohdanowics, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *Hospitality Management*, 25, 662-682.
- Bravo, G. R., Fraj, A. E., y Martínez, S. E. (2005). La importancia del factor medioambiental en las estrategias corporativa y de marketing: una aplicación al sector de bienes de consumo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*(15), 199-224.
- Buysse, K., y Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Calicchio, B. P., y Peregrino, d. B. (2015). Drivers of Environmental Management in the Brazilian Context. *Brazilian Administration Review*, 12(1), 109-128. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140038>
- Calmé, S., Pozo, C., y Armijo, C. N. (2011). Desafíos para la conservación de la biodiversidad en Quintana Roo. *Desafíos para la conservación*, 336-344.
- Campos, B.L. (2011). Presión turística y urbanística: vulnerables al cambio climático en el Caribe Mexicano, *Quivera*, 13(2), 1-13.
- Carmona, M. E., Céspedes, L. J., y De Burgos, J. J. (2004). Environmental strategies in spanish hotels:contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- Céspedes-Lorente, J., De Burgos-Jiménez, J., y Álvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*(19), 333-358.
- CETM, C. E. (2016). *Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo - SNIEGT*. Obtenido de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Chamorro, A., y Bañegil, T. M. (2006). Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11-24.
- Chan, E. (2013). Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 442-461.
- Chan, E. (2014). Green marketing: hotel customers' perspective. *Journal of Travel y Tourism Marketing*, 31, 915-936.
- Chan, E., y Wong, S. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.007>

- Chang, C.-H., y Chen, Y.-S. (2013). Green organizational identity and green innovation. *Management Decision, Emerald Insign*, 51 Iss5(5), 1056 - 1070.
- Chang, L., y Liu, W. (2009). Temple fairs in Taiwan: environmental strategies and competitive advantage for cultural tourism. *Tourism Management*, 30, 900-904.
- Chen, Y.-S. (2011). "Green Organizational identity: sources and consequence", *Management Decisión. Emerald Insight*, 49(3), 384-404.
- Christmann, P. (2000). Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy Management Journal, Special Research Forum on Organizations and the Natural Environmental*.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <http://www.jstor.org/stable/258888>
- Claver, E., López, M. D., Molina, J. F., y Tarí, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal environmental management*(84), 606-619.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J. J., y Molina-Azorín, J. F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management y Data Systems*, 108(2), 228-244.
- CONABIO, C. N. (23 de Marzo de 2016). *La Riqueza NATural de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/conabio/videos/conabio-la-riqueza-natural-de-mexico-24412>
- Crassous, T., y Gassmann, J. (2011). Gaining competitive advantage through green marketing: How green marketing is used as a competitive advantage. *Halmstad University Reproservice, Halmstad*, 2-72.
- Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramírez, E., y Dawn, M. J. (2011). Green Marketing Strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Academy of Marketing Science*.
- D'Souza, C., Taghian, M., Sullivan-Mort, G., y Gilmore, A. (2015). An evaluation of the role of green marketing and firm's internal practices for environmental sustainability. *Journal Strategic Marketing*, 23(7), 600-615.
- Dalton, G., Lockington, D., y Baldock, T. (2008). A survey of tourist attitudes to renewable energy supply in Australian hotel accommodation. *Renewable Energy*.
- D'Ancona, M. Á. (2001). Metodología cuantitativa: estrategias, técnicas de investigación social.
- Darnall, N., Henriques, I., y Sadowsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072-1094. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x

- de Yta, C. D. (2015). Capacidades estratégicas ambientales y desempeño empresarial en el sector hotelero mexicano. *Instituto de Estudios Universitarios, A.C.*, 1-132.
- Delmas, M., y Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practice: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13, 209-222. doi:DOI: 10.1002/bse.409
- DOF, D. O. (18 de Enero de 2016). *ACUERDO General 2/2016 del Pleno del Tribunal Superior Agrario por el que se adiciona el Municipio de Puerto Morelos, como Municipio de Nueva Creación, a la competencia territorial del Tribunal Unitario Agrario del Distrito 44, con sede en Chetumal, Quint.* Obtenido de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5422916&fecha=18/01/2016](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5422916&fecha=18/01/2016)
- Doherty, L. (2013). ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY PRACTICES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF ORANGE COUNTY, CALIFORNIA.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Eesley, C., y Lenox, M. J. (2006). Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. *Strategic Management Journal*(27), 765–781.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., y Eyadat, H. (2008). Green and competitive?, An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy. *Journal of World Business*, 43, 131-145.
- El Dief, M., y Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 157-174.
- El Economista Diario. (06 de Abril de 2017). *México, el más competitivo en turismo en AL.* Obtenido de <https://www.economista.com.mx/empresas/Mexico-el-mas-competitivo-en-turismo-en-AL-20170407-0078.html>
- El Financiero Diario. (28 de Noviembre de 2017). *Benito Juárez (Cancún), el lugar más próspero del país.* Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/benito-juarez-cancun-la-ciudad-mas-prospera-del-pais.html>
- Erdogan, N., y Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*(28), 604-614.
- Fernández, F. J., y Sanjuán, A. B. (julio-diciembre de 2012). La Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6(6), 130-143. doi:DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07
- Fernández, G., Van, M. C., y Guzmán, R. A. (2007). Alojamientos turísticos y medio ambiente. *Gestión Turística No. 7*, 27-38.



- FONATUR, F. N. (17 de Noviembre de 2017). *Cancún: El destino turístico mexicano más reconocido a nivel mundial*. Obtenido de [http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos\\_desarrollos/cancun/index.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/cancun/index.asp)
- Fraj, A. E., Martínez, E. S., y Matute, J. V. (2007). Profile of industrial firms Which implement corporate and marketing environmental strategy. *Universia Business Review*(13), 21-41.
- Fraj, A. E., Martínez, S. E., y Matute, V. J. (2009). A multidimensional Approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance. *Journal Business Ethics*, 263-286.
- Fraj, E., Martínez, y Matute, J. (2011). Marketing and the environmental: An approach to the situation of the Spanish industry. *Universia Business Review*.
- Fraj, E., Martínez, E., y Matute, J. (2010). La influencia de factores de presión en el comportamiento medioambiental de la empresa: análisis del efecto moderador del tipo de actividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 127-146.
- 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*, 46, 30-42. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Fraj-Andrés, E., Matute-Vallejo, J., y Rueda-Manzanares, A. (2012). Hacia un modelo integrador de los antecedentes y consecuencias de la proactividad medioambiental en las organizaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 179-195. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824123015>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Pitman, Marshfield.
- García, R. F., y Armas, C. Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *Hospitality Management*(26), 824–839.
- González- Benito, J., Lannelongue, G., y Queiruga, D. (2011). Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. *Journal of Clear Productions*, 19, 1622-1630.
- González, B. J., y González, B. Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1353-1373.
- González-Benito, J., y González-Benito, Ó. (2005). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *Dpto. Administración y Economía de la Empresa Universidad de Salamanca*.
- Govindarajan, V. (Dec., de 1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *The Academy of Management Journal*, Vol. 31(4), 828-823. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/256341>

- Greenley, G. E., Hooley, G. J., Broderick, A. J., y Rudd, J. M. (2004). Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. *Journal of Strategic Marketing*(12), 163-182.
- Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the firm's. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.
- Hart, S. L., y Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Hasan, Z., y Azman, A. N. (2015). The impact of green marketing strategy on the firm's performance in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 172, 463-470.
- Hasana, Z., y Azman, A. N. (2015). The impact of green marketing strategy on the firm's performance in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 463 – 470.
- Heikkurinen, P. (2010). Image differentiaton with corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility an Environmental Management*, 17, 142-152.
- Heikkurinen, P. (2010). Image differentiaton with corporate perspective. *Journal of travel y Tourism Marketing*, 17, 142-152.
- Henriques, I., y Sardosky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Huerta, G. F. (3 de Febrero de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Análisis del sector turismo en Quintana Roo, México. Ensayo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-sector-turismo-en-quintana-roo-mexico-ensayo/>
- Hunt, C., y Auster, E. (1990). Proactive environmental management avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptative paradigm. *Annals of Tourism Research*, 850-867.
- Hutchinson, C. (1996). Integrating Environmentla Policy with Business Strategy. *Longe Range Planning*, 29(1), 11-23.
- IMCO, Í. d. (2013). Obtenido de <http://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-internacional-2013/>
- INAFED, I. N. (28 de Noviembre de 2017). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, Estado de Quintana Roo*. Obtenido de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM23quintanaroo/municipios/23005a.html>

- INEGI. (2011). *Censos Económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa.; Estratificación de los establecimientos.; Censos Económicos 2009/Instituto Nacional de Estadística y Geografía-México: INEGI, c2011.*
- INEGI, I. N. (2016). *INEGI, Censos Económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional .*
- Jiménez Martínez, A. d. (julio-diciembre de 2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 18(22).*
- KamalulAriffin, N., Khalid, S. N., y Wahi, N. A. (2013). The barriers to the adoption of environmental practices in the hotel industry a study of Malaysian hotels. *Business Strategy Series, 14(4)*, 106-117.
- Kasim, A. (2007). Towards a Wider Adoption of Environmental Responsibility in the Hotel Sector. *International Journal of Hospitality y Tourism Administration, 8(2)*, 25-49. doi:DOI: 10.1300/J149v08n02\_02
- 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, 22(7)*, 1090-1107.
- Kim, Y. J., Hlee, S., y Joun, Y. (2016). Green practices of the hotel industry: Analysis through the windows of smart tourism system. *International Journal of Information Management.*
- Klassen, R. D., y Whybark, D. C. (1999). Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies. *Decision Sciences, 30(3)*, 601-631.
- Klassen, R., y McLaughlin, C. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science, 42(8)*, 1199-1214.
- Kumar, P. (2015). Green Marketing innovations in small Indian firmas. *World Journal of Entrepreneurship, Management ans Sustainable Development, 11(3)*, 176-190.
- Lee, J. W., Kim, Y. M., y Kim, Y. E. (2016). Antecedents of adopting corporate environmental responsibility and green practices. *Journal Bus Ethics.*
- Legislación Estatal de Quintana Roo. (28 de Mayo de 2018). *REGLAMENTO DE LA LEY DEL EQUILIBRIO ECOLÓGICO Y LA PROTECCIÓN AL AMBIENTE DEL ESTADO DE QUINTANA ROO, EN MATERIA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL.* Obtenido de [http://www.tsjqroo.gob.mx/index.php?option=com\\_contentyview=articleid=1975:r-1-equil-ecolo-edoycatid=161yItemid=640](http://www.tsjqroo.gob.mx/index.php?option=com_contentyview=articleid=1975:r-1-equil-ecolo-edoycatid=161yItemid=640)

- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., y Morgan, N. A. (2013). Greening, The Marketing Mix: Do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 151-170.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., y Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T. A., y Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50, 268-280.
- López-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E., y Molina-Azorín, J. F. (2011). Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480-500.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., y Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 1-12.
- Luja, V., y Saldaña, E. (. (2014). Amor y odio: efectos ambientales, económicos y sociales del turismo. *Estados Unidos de America. Universidad Autónoma de Nayarit*.
- Menguc, B., y Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58, 430-438.
- Menon, A., y Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Source: Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., y Jankovich, J. (1999). Envolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: a synthesis of theory and practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Mensah, I. (2004). Environmental Management Practices in US Hotels.
- Milenio Diario. (18 de Octubre de 2016). *Turismo internacionales deja derrama económica record*. Obtenido de [http://www.milenio.com/negocios/turismo\\_internacional-derrama\\_economica-divisas\\_turismo-extranjeros-milenio\\_0\\_831517161.html](http://www.milenio.com/negocios/turismo_internacional-derrama_economica-divisas_turismo-extranjeros-milenio_0_831517161.html)
- Miles, M. P., y Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal Business Ethics*(23), 299-311.
- Molina, A. J., Claver, C. E., Pereira, M., y Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17, 516-524.

- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., y Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.
- Montabon, F., Sroufe, R., y Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998-1014.
- Municipios de México. (29 de Noviembre de 2017). *Todos los municipios de México*. Obtenido de <http://www.municipios.mx/quintana-roo/isla-mujeres/>
- Nakamura, E. (2011). Does Environmental Investment Really Contribute to Firm Performance?, An Empirical Analysis Using Japanese Firms. *EurAsian Business Review*, 1(2), 91-111.
- OMT. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2016*. UNWTO. Obtenido de <http://publications.unwto.org/>
- OMT. (28 de Noviembre de 2017). Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presenta-los-mejores-resultados-semestrales-de-1>
- Papadopoulos, L., Karagouni, G., Trigkas, M., y Platogianni, E. (2010). Green marketing. The case of Greece in certified and sustainably managed timber products. *EuroMed Journal of Business*, 5(2), 166-190.
- Park, J., y Kim, H. J. (2014). Environmental proactivity of hotel operations: Antecedents and the moderating effect of ownership type. *International Journal of Hospitality Management*(37), 1–10.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., de Colle, S., y Purnell, L. (2010). Stakeholders Theory: The state of the arts. *The Academy of Management Annals*.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., y Tarí, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.010>
- Pérez, V. G., y Carrascal, E. (2000). El desarrollo turístico en Cancún, Quintana Roo y sus consecuencias sobre la cubierta vegetal. *Investigaciones geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*(43), 145-166.
- Phillips, R. A., Freeman, E. R., y Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13, 479-502.
- Plaza, Ú. J., De Burgos, J. J., y Belmonte, U. L. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 151-161.

- Polonsky. (1996). Stakeholders Management and the stakeholders matrix: Potencial strategic marketing tools. *Journal of Market Focused Management*, 1(3), 206-229.
- Polonsky, M., y Ottman, J. (1998). Stakeholders contribution to the green new product development process. *Journal of Marketing Management*, 14, 533-557.
- Porter, M. (1991). America's green strategy. *Science American*, 264(4), 168.
- Porter, M. E., y Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-34.
- PROFEPA. (23 de Noviembre de 2017). Obtenido de [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/430/1/mx/impacto\\_de\\_desarrollos\\_turisticos.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/430/1/mx/impacto_de_desarrollos_turisticos.html)
- Reed, R., y Defillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Rex, E., y Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 567-576.
- Reyna, Q. J. (11 de Noviembre de 2016). Turismo, tercera fuente de divisas: BdeM. *La Jornada*. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2016/11/11/economia/027n3eco>
- Rivera, C. J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *Publicado en: European journal of marketing*, 41(11/12), 1328-1358.
- Rivera-Camino, J., y Molero, V. (2011). WHY FIRMS ADOPT GREEN MARKETING ? MODELLING STAKEHOLDERS' INFLUENCE IN SPANISH FIRMS ? *Association de recherches et publications en management*, 28, 33-49.
- Roberts, R. W. (1992). DETERMINANTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DISCLOSURE: AN APPLICATION OF STAKEHOLDER THEORY. *Accounting Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11-24.
- Rosenbaum, M. S., y Wong, I. A. (2015). Green marketing programs as strategic initiatives in hospitality. *Journal of Services Marketing*, 29(2), 81-92.
- Rubio, M. E., Murad, R. M., y Rovira, S. J. (2010). Crisis Ambiental en la Costa de Quintana Roo como consecuencia de una visión limitada de lo que respresenta el desarrollo sustentable. *Argumentos-UAM-X-México*, 161-185(63).
- Sánchez-Medina, P., Díaz-Pichardo, R., y Cruz-Bautista, M. (2016). Stakeholder Influence on the Implementation of Environmental Management Practices in the Hotel Industry. *International Journal of Tourism Research, Int. J. Tourism Res*(18), 387-398.

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., y Adenso-Diaz, B. (2010). stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28, 163-176.
- Secretaría de Economía. (2016). *Quintana Roo*. Obtenido de [mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/.../PDF/.../FE\\_QUINTANA\\_ROO\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/.../PDF/.../FE_QUINTANA_ROO_vf.pdf)
- SECTUR. (18 de Julio de 2017). *Secretaría de Turismo*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/mexico-sube-al-8-lugar-como-pais-mas-visitado-del-mundo?idiom=es>
- SECTUR, S. d. (2014). *Cambio Climatico y Turismo*. Obtenido de [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)
- SECTUR, S. d. (2016). Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/registra-turismo-cifras-historicas-en-2016-35-millones-de-visitantes-y-19-571-mdd-en-divisas>
- SEDETUR-Cozumel. (28 de Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/mundo-maya/cozumel/>
- SEDETUR-Quintana Roo. (28 de Noviembre de 2017). Obtenido de [www.qro.gob.mx/sedetur](http://www.qro.gob.mx/sedetur)
- SEMARNAT, S. d. (Noviembre de 28 de 2017). Obtenido de <https://www.gob.mx/semarnat/prensa/turismo-y-medio-ambiente-van-de-la-mano-para-lograr-el-mexico-prospero-que-todos-queremos-pacchiano-alaman>
- Shah, K. U. (2011). Strategic organizational drivers of corporate environmental responsibility in the Caribbean hotel industry. *Springer Science-Business Media*, 44, 321-344. doi:DOI 10.1007/s11077-011-9130-x
- Sharma, S., y Henriques, I. (2005). Stakeholders influences on sustainability practices in the canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, 159-180. doi:DOI: 10.1002/smj.439
- Sharma, S., y Vrendenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183-200.
- Smerecnik, K. R., y Andersen, P. A. (March de 2011). The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 171-196.
- Spitzeck, H., y Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(4), 378-391.

- Stanwick, P. A., y Stanwick, S. D. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195–204.
- Tang, H. Y., Amran, A., y Goh, Y. N. (2014). Environmental Management Practices of Hotels in Malaysia: Stakeholder Perspective. *International Journal of Tourism Research, Int. J. Tourism Res*, 16, 586-595. doi:DOI: 10.1002/jtr.1952
- Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, E., y Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 500-510.
- Tourism, C. (2018). The Official Website of the Caribbean Tourism Development Company.
- Tsagarakis, K. P., Bounialetoub, F., Gillas, K., Profylienou, M., Pollaki, A., y Zografakis, N. (2011). Tourists' attitudes for selecting accommodation with investments in renewable energy and energy saving systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15, 1335–1342.
- UICN, U. I. (2012). *Localización y diseño de hoteles y complejos turísticos: Principios y estudios de caso para la conservación de la biodiversidad*. Gland, Suiza: Programa de Negocios y Biodiversidad de la UICN.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance Social Disclosure, and Economic Performance of U. S. Firms. *Academy of Management*, 10(3), 540-557.
- Universidad de Quintana Roo. (2013). *ACDT-Cancún, México, Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de Cancún*. Cancún Quintana Roo.
- Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Journal of Systems and Information Technology*, 11(4), 315 - 330.
- Vargas, M. E. (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Vargas, M. E., y Olivares, L. A. (January/ June de 2012). Corporate environmental responsibility: the case of "Hotel Posadas". *El Periplo Sustentable*(22).
- 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*, 22(5), 557-572.
- Walley, N., y Whitehead, B. (1994). It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, 72(3), 46–52.
- Walsh, P., y Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environmental*. doi:10.1002/bse



- WTTC, C. M. (03 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://translate.google.com.mx/translate?hl=es-419ysl=enyu=https://www.wttc.org/yprev=search>
- Yang, M. G., Hong, P., y Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *Int. J. Production Economics*, 129, 251-261.
- Yu, W., y Ramanathan, R. (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *Journal of Production Research*, 53(21), 6390-6407. doi:DOI: 10.1080/00207543.2014.931608
- Yu, W., Ramanathan, R., y Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological Forecasting y Social Change*, 117, 160-169.
- Zeng, L., y Chen, S. (2014). Green marketing strategies for international firms in China. *University of Halmstad, School of Business and Engineering International Marketing*.
- Zhu, Q., y Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4333-4355.

Anexo A. Cuestionario



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES/ JEFES/ COORDINADORES DE  
HOTELES GRANDES DE QUINTANA ROO**

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

Encuestador: \_\_\_\_\_

**I. Datos generales de la empresa:**

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) \_\_\_\_\_
10. Categoría del establecimiento:  
a) 5\* \_\_\_\_\_ b) 4\* \_\_\_\_\_ c) 3\* \_\_\_\_\_
11. ¿Cuántos años lleva en funciones el hotel?  
<2    2-4    5-11    12-25    + de 25
12. Indique el número de habitaciones de su hotel \_\_\_\_\_
13. El hotel pertenece a una cadena hotelera Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_ Certificaciones ambientales que el hotel posee: \_\_\_\_\_

**II. Datos generales de quien proporciona la información:**

15. Nombre: \_\_\_\_\_ 16. Edad: \_\_\_\_\_
17. Sexo: a) Masculino \_\_\_\_\_ b) Femenino \_\_\_\_\_
18. Grado de estudios (terminado):  
a) Primaria \_\_\_\_\_ b) Secundaria \_\_\_\_\_ c) Bachillerato \_\_\_\_\_ d) Profesional \_\_\_\_\_ e) Otro (especificar) \_\_\_\_\_
19. Puesto desempeñado dentro del hotel: \_\_\_\_\_

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

Nada    Poco    Regular    Mucho    Muchísimo  
(1)    (2)    (3)    (4)    (5)

## I. Mercadotecnia ambiental

### a) Mercadotecnia ambiental estratégica

¿En qué medida el hotel realiza las siguientes acciones?						
V1	Se definen y documentan los procedimientos para todas las actividades que tienen o pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente	1	2	3	4	5
V2	Revisa periódicamente los manuales de procedimientos y ambientales	1	2	3	4	5
V3	Se colabora con otras empresas cuando se trata de mejorar en algún aspecto ambiental	1	2	3	4	5
V4	Se establecen procedimientos de emergencia con la finalidad de responder a los problemas y accidentes ambientales	1	2	3	4	5
V5	Se considera la política ambiental cuando se elaboran los planes operacionales y financieros	1	2	3	4	5
V6	Se elabora y publica un reporte ambiental	1	2	3	4	5
V7	El hotel entrena a los empleados en temas ambientales	1	2	3	4	5

### b) Mercadotecnia ambiental táctica

¿En qué medida el hotel realiza las siguientes acciones?						
V8	El hotel usa ecoetiquetas y/o certificaciones ambientales	1	2	3	4	5
V9	El hotel considera aspectos ambientales en su política de precios	1	2	3	4	5
V10	El hotel establece alianzas o acuerdos de colaboración verdes con instituciones de gobierno	1	2	3	4	5
V11	El hotel desarrolla investigación de mercados para detectar necesidades verdes de los consumidores	1	2	3	4	5
V12	El hotel lanza al mercado marcas verdes posicionadas	1	2	3	4	5

### c) Mercadotecnia ambiental cuasiestratégica

¿En qué medida el hotel realiza las siguientes acciones?						
V13	Seleccionan productos de bajo impacto (papel reciclado, detergentes biodegradables, etc.)	1	2	3	4	5
V14	Se realiza una reducción de desperdicio (recolección selectiva, uso de botellas retornables, trituradoras, etc.)	1	2	3	4	5
V15	Eliminación conveniente/tratamiento/almacenamiento del desperdicio restante	1	2	3	4	5
V16	Se aplican medidas de ahorro de agua (inodoros de bajo flujo, a la caja del inodoro le ponen una botella llena de agua con la finalidad de que la cisterna no se llene por completo y así usar menos agua, regar áreas verdes en la mañana)	1	2	3	4	5
V17	Se aplican medidas de ahorro de energía (usar lámparas ahorradoras de energía, desconectar equipo cuando no se está usando, usar las lavadoras con cargas completas)	1	2	3	4	5

V18	Se favorece el reuso/reciclaje de productos (botellas retornables, botellas de mayor volumen para reducir el número)					
-----	--	--	--	--	--	--

## II. Presión de los *stakeholders*

### a) Interés público y social

¿En qué medida el hotel experimenta la siguiente presión ambiental?						
V19	Nuestros clientes esperan que el hotel sea respetuoso con el medio ambiente	1	2	3	4	5
V20	Las ONG's ambientales influyen para que el hotel se comporte responsablemente con el medio ambiente	1	2	3	4	5
V21	Los miembros de nuestra cadena de suministro y socios comerciales requieren que el hotel respete el entorno	1	2	3	4	5

### b) Fuerzas reguladoras

¿En qué medida el hotel experimenta la siguiente presión ambiental?						
V22	La regulación exigida por el gobierno ha influido enormemente en la estrategia ambiental de nuestra empresa	1	2	3	4	5
V23	La legislación ambiental puede afectar el crecimiento continuo de nuestra empresa	1	2	3	4	5
V24	La regulación ambiental estricta es una razón principal por la que nuestra empresa está preocupada por su impacto ambiental	1	2	3	4	5

## III. Ventaja competitiva

### a) Ventaja competitiva en costos

¿En qué medida el hotel experimenta los siguientes resultados en comparación con sus competidores como consecuencia de desarrollar la mercadotecnia ambiental?						
V25	Los costos generales del hotel disminuyeron	1	2	3	4	5
V26	La productividad del hotel mejoró	1	2	3	4	5
V27	Se alcanzaron economías de escala (por ejemplo: altas tasas de ocupación para obtener el máximo desempeño del tamaño del hotel)	1	2	3	4	5
V28	Menores costos derivados de la regulación gubernamental en el tema ambiental	1	2	3	4	5
V29	Mejora en la posición en costos	1	2	3	4	5
V30	Ahorros en costos derivados de usar menos recursos naturales y energía en las actividades	1	2	3	4	5

### b) Ventaja competitiva en diferenciación

¿En qué medida el hotel experimenta los siguientes resultados en comparación con sus competidores como consecuencia de desarrollar la mercadotecnia ambiental?						
V31	Creación de una imagen de la marca que identifica al hotel	1	2	3	4	5
V32	La calidad en el servicio ofrecido es mejor que el ofrecido por nuestros competidores	1	2	3	4	5

V33	Se ofrece un gran número de servicios complementarios que agregan valor a los clientes	1	2	3	4	5
V34	Se realizan innovaciones importantes en el servicio ofrecido	1	2	3	4	5
V35	Se incrementa la satisfacción del consumidor	1	2	3	4	5
V36	Se incrementa la lealtad del consumidor	1	2	3	4	5

#### IV. Desempeño

##### a) Desempeño económico

<b>¿En qué medida la mercadotecnia ambiental ha contribuido a que los resultados del hotel en términos monetarios hayan aumentado?</b>						
V37	Tasa de ocupación por cuarto	1	2	3	4	5
V38	Ingreso por cuarto	1	2	3	4	5
V39	Promedio de ventas en los últimos cinco años	1	2	3	4	5
V40	Utilidad bruta total	1	2	3	4	5
V41	Utilidad bruta por cuarto	1	2	3	4	5
V42	Creación de riqueza (valor contable de la empresa con respecto a su valor de mercado)	1	2	3	4	5
V43	Capacidad para generar ganancias en tiempos de crisis	1	2	3	4	5

##### b) Satisfacción de empleados, gerentes y dueños

<b>¿En qué medida la mercadotecnia ambiental han contribuido a que los resultados del hotel en términos monetarios hayan aumentado?</b>						
V44	Nivel de satisfacción del empleado	1	2	3	4	5
V45	Nivel de satisfacción de la gerencia	1	2	3	4	5
V46	Nivel de satisfacción del dueño/ accionistas	1	2	3	4	5

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## Anexo B. Operacionalización de las variables del estudio

### Operacionalización de los *stakeholders*

Autor	Concepto	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores	Reactivos
Freeman (1984)	<i>Stakeholders</i>		Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajadores</li> <li>2. Accionistas</li> <li>3. Directivos</li> <li>4. Propietarios</li> </ol>	
			Externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes</li> <li>2. Proveedores</li> <li>3. Gobierno</li> <li>4. Sociedad</li> </ol>	
Clarkson (1995)	<i>Stakeholders</i>		Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accionistas e inversionistas</li> <li>2. Empleados</li> <li>3. Clientes</li> <li>4. Proveedores</li> <li>5. Grupos de <i>stakeholders</i> públicos: gobiernos y comunidades que proveen infraestructuras y mercados, cuyas leyes y regulaciones las empresas deben obedecer.</li> </ol>	
			Externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medios de comunicación</li> <li>2. Grupos de <i>Stakeholders</i> especiales</li> </ol>	
Fraj, Martínez, y Matute, (2010)	<i>Stakeholders</i>		El interés público	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestros clientes esperan que nuestra empresa sea respetuosa con el medio ambiente</li> </ol>	
			Las fuerzas reguladoras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La regulación exigida por la Administración ha influido</li> </ol>	

				<p>enormemente en la estrategia ambiental de nuestra empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. La legislación ambiental puede afectar el crecimiento continuado de nuestra empresa</li> <li>3. La regulación medioambiental estricta es una razón principal por la que nuestra empresa está preocupada por su impacto sobre el medio ambiente</li> </ol>	
Plaza, De Burgos, y Belmonte (2011)	Grupos de interés		Primarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accionistas</li> <li>2. Empleados</li> <li>3. Clientes</li> <li>4. Proveedores</li> <li>5. Poderes públicos</li> </ol>	
			Secundarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociaciones ecologistas</li> <li>2. Medios de comunicación</li> <li>3. Organizaciones no gubernamentales- ONG, etc.</li> </ol>	
Álvarez, Burgos, y Céspedes, (2001)	Grupos de interés			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accionistas</li> <li>2. Empleados</li> <li>3. Clientes</li> <li>4. Proveedores</li> <li>5. El gobierno</li> <li>6. Las asociaciones comerciales</li> <li>7. Las organizaciones ambientales</li> <li>8. La comunidad</li> <li>9. Otros grupos de presión</li> <li>10. Los medios de comunicación</li> </ol>	
Lee, Kim, y Kim (2016)	<i>Stakeholders</i>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes</li> <li>2. Proveedores</li> <li>3. Gobierno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siento que los grupos y organizaciones ambientalistas requiere</li> </ol>

					<p>que nuestra compañía mejore su desempeño ambiental.</p> <p>2. Siento que nuestros clientes requieren que nuestra compañía mejore su desempeño ambiental</p> <p>3. Siento que el gobierno requiere que nuestra compañía mejore su desempeño ambiental</p> <p>4. Siento que nuestra cadena de abastecimiento y nuestros compañeros del negocio requieren que nuestra compañía mejore su desempeño ambiental</p>
--	--	--	--	--	--



### Operacionalización de la estrategia de mercadotecnia ambiental

Autor	Concepto	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores	Reactivos
Menon y Menon, (1997)	Estrategia de Mercadotecnia ambiental	Mercadotecnia enviropreneurial	Mercadotecnia emprendedora ambiental estratégica	Prácticas que involucran la toma de decisiones de la empresa.	
			Mercadotecnia emprendedora ambiental táctica	Reconocimiento de los problemas ambientales que prevalecen en el mercado	
			Mercadotecnia emprendedora ambiental cuasi estratégica	Enverdecimiento de procesos para productos	
Menon <i>et al.</i> (1999)	Ambientalismo basado en programas de mercadotecnia				
Fraj, Martínez, y Matute (2009) Fraj, Martínez, y Matute, (2010)	Mercadotecnia ambiental		Mercadotecnia ambiental estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prácticas que involucran el eco-diseño</li> <li>2. El uso de materiales limpios o reciclados en el empaquetado</li> <li>3. Productos verdes</li> <li>4. Logísticas verdes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de consideraciones ambientales en el diseño de productos</li> <li>2. Uso ecológico y materiales limpios en el empaquetado</li> <li>3. Uso de reciclaje o re-uso de envases en la logística</li> <li>4. Uso de reciclaje o re-uso de materiales en nuestros productos</li> <li>5. Uso de consideraciones ambientales en la distribución o en</li> </ol>

					sistemas de logística en reversa
			Mercadotecnia ambiental táctica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práctica como publicidad verde</li> <li>2. El lanzamiento de productos ecológicos</li> <li>3. El uso de etiquetas ecológicas</li> <li>4. Patrocinio de grupos ambientales</li> <li>1. Eventos ambientalistas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar el desarrollo de mercados para detectar necesidades verdes en los mercados</li> <li>2. Lanzamiento de marcas verdes posicionadas en el mercado</li> <li>3. Selección de sistemas de transportación limpia</li> <li>4. Aprovechamiento de información de gestión ambiental para los consumidores e instituciones</li> <li>5. Alianzas verdes o acuerdos de colaboración con agencias gubernamentales</li> <li>6. Temas de empleados verdes en publicidad y promoción</li> <li>7. Uso de ecoetiquetas o certificaciones ambientales</li> <li>8. Promover o patrocinar grupos o eventos ambientalistas</li> <li>9. Considerar aspectos ambientalistas en las políticas de precios</li> </ol>

Fraj, Martínez, y Matute (2009)	Mercadotecnia ambiental		Estrategia de mercadotecnia táctica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prácticas que involucran el eco-diseño</li> <li>2. Uso de materiales limpios o reciclados en emquetado y productos</li> <li>3. Logística verde</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de desarrollo de mercados para detectar necesidades verdes en el mercado</li> <li>2. Lanzamiento de marcas posicionadas dentro del mercado</li> <li>3. Selección de sistemas de transportación limpios</li> <li>4. Provisión de información acerca gestión ambiental para consumidores e instituciones</li> <li>5. Alianzas verdes o pactos de colaboración con agencias de gobierno</li> <li>6. Empleo de argumentos verdes en publicidad y promociones</li> <li>7. Uso de eco-etiquetas o certificaciones ambientales</li> <li>8. Financiamiento o patrocinio de grupos o eventos ambientalistas</li> <li>9. Consideraciones ambientales en aspectos de política de precios</li> </ol>
			Estrategia de mercadotecnia estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prácticas como publicidad verde</li> <li>2. Lanzamiento de líneas de productos verdes</li> <li>3. El uso de eco-etiquetas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de consideraciones ambientalistas en el diseño de productos</li> <li>2. Uso ecológico y materiales limpios en el empaquetado</li> </ol>

				4. Promoción de grupos o eventos ambientalistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Uso de contenedores reciclados o reusables en la logística</li> <li>4. Uso de materiales reciclados o reusados en sus productos</li> <li>5. Uso de consideraciones ambientalistas en la distribución y sistemas de logística en reversa</li> </ul>
Álvarez, de Burgos, y Céspedes (2001)	Gestión ambiental		1. Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Adopción de acciones de ahorro de energía y agua</li> <li>2. Recopilación selectiva de papel, aceite, vidrio y otros materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. El hotel da prioridad a la compra de productos ecológicos (biodegradables, reusables, reciclados, etc.)</li> <li>2. El hotel reduce el uso de productos tóxicos o dañinos</li> <li>3. El hotel aplica prácticas de ahorro de agua</li> <li>4. El hotel aplica práctica de ahorro de energía</li> <li>5. El hotel lleva a cabo la recopilación selectiva de papel, aceite, vidrio, etc.</li> </ul>

			2. Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuantificación de costos y ahorros medio ambientales</li> <li>2. Programas de entrenamiento medio ambiental</li> <li>3. Desarrollo de políticas de compras</li> <li>4. Uso de argumentos en campañas de mercadotecnia</li> <li>5. Demandas para que los clientes cooperen en los programas de protección ambiental (por ejemplo: el cambio voluntario de toallas)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El hotel cuantifica en su presupuesto sus costos y ahorros ambientales</li> <li>2. El hotel da entrenamiento a sus empleados sobre problemas ambientales</li> <li>3. El hotel usa argumentos ecológicos en sus campañas de mercadotecnia</li> <li>4. El hotel facilita la colaboración de los clientes en la protección ambiental (cambio voluntario de toallas, etc.)</li> </ol>
López, Molina, Claver (2009).	y Gestión ambiental		Aspectos de gestión ambiental técnicos		Son 9 items
			Aspectos de gestión ambiental organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos organizacionales conectados con el conocimiento y aprendizaje en el desarrollo de prácticas medio ambientales</li> <li>2. Las variables que reflejan la conexión entre la empresa y sus <i>stakeholders</i> durante el desarrollo de la gestión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa comunica formalmente su política y estrategia ambiental a todos sus empleados</li> <li>2. El equipo directivo participa y alienta las iniciativas de gestión</li> <li>3. La empresa revisa los manuales ambientales y de procedimientos periódicamente</li> </ol>

				<p>ambiental en las organizaciones.</p>	<p>4. La empresa adapta o modifica las estructuras organizativas (el organigrama y la descripción de los roles dentro de la organización) si es necesario para facilitar la gestión ambiental</p> <p>5. La empresa elimina las barreras a las comunicaciones ambientales, incluyendo el estímulo para que los empleados se comuniquen directamente con sus gerentes o con otros empleados de la empresa</p> <p>6. Los empleados tienen las competencias ambientales necesarias para desarrollar su actividad profesional</p> <p>7. Cuando se desea mejorar en algún aspecto ambiental, la empresa establece la colaboración con otras empresas para que puedan ayudar a lograr la mejora</p> <p>8. La empresa apoya la experimentación con nuevos métodos con el</p>
--	--	--	--	---	--

					<p>objetivo de identificar áreas de mejora ambiental</p> <p>9. La empresa establece procedimientos de emergencia para responder a problemas ambientales y accidentes</p> <p>10. La empresa da prioridad a la compra de componentes y / o productos menos dañinos</p> <p>11. La empresa evalúa el historial ambiental de los proveedores</p> <p>12. La empresa utiliza un sistema estandarizado para el tratamiento de la queja del cliente</p> <p>13. La empresa publica un informe ambiental</p> <p>14. La empresa patrocina eventos ambientales y / o establece colaboración con organizaciones ecologistas</p> <p>15. La empresa ofrece regularmente información sobre la gestión ambiental a proveedores, clientes e instituciones</p>
--	--	--	--	--	--

### Operacionalización de la ventaja competitiva

Autor	Concepto	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores	Reactivos
Álvarez, Burgos, y Céspedes (2001b)	Ventaja competitiva		Ventaja competitiva en costos		
			Ventaja competitiva en diferenciación		
López, Molina, y Claver, (2009)	Ventaja competitiva		Ventaja competitiva en costos		
			Ventaja competitiva en diferenciación		
Fraj, Martínez, y Matute (2010)			Ventaja competitiva en costos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión racional de los recursos</li> <li>2. Uso de materiales reciclados más baratos</li> <li>3. Introducción de sistemas productivos que reduzcan los consumos de suministros y materiales</li> <li>4. Reducción en los costes de responsabilidad</li> </ol>	
			Ventaja competitiva en diferenciación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseño de productos</li> <li>2. Embalajes de acuerdo con criterios ambientales</li> <li>3. Desarrollo de nuevos productos medioambientales</li> <li>4. Promoción de los beneficios ecológicos de estos bienes y servicios</li> </ol>	



de Yta, (2015)	Ventaja competitiva		Ventaja competitiva en costos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de sustanciales ventajas en costos</li> <li>2. Ahorros significativos en costos por el mejoramiento de la calidad en los servicios</li> <li>3. Menores costos derivados de la regulación gubernamental en el tema ambiental</li> <li>4. Mejora en la posición en costos</li> </ol>	
			Ventaja competitiva en diferenciación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahorros en costos derivados de usar menos recursos naturales y energía en las actividades</li> <li>1. Ser líder en el mercado</li> <li>2. Entrada a nuevos mercados lucrativos</li> <li>3. Mejora en la imagen de la marca</li> <li>4. Mayor credibilidad en las relaciones comerciales</li> <li>5. Mayor licencia para innovar</li> <li>6. Mayor nivel de crecimiento de cuota de mercado</li> <li>7. Mayor nivel de calidad en el servicio</li> <li>8. Mayor nivel de satisfacción del consumidor</li> <li>9. Mejora en la reputación de la empresa</li> </ol>	
Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner,	Ventaja competitiva		Ventaja competitiva en costos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se minimizan los costos generales</li> <li>2. Se intenta mejorar la productividad</li> </ol>

López-Gamero, y Pertusa-Ortega (2015)					3. Se realizan esfuerzos para alcanzar economías de escala, es decir, altas tasas de ocupación con el fin de obtener el máximo rendimiento del tamaño del hotel
			Ventaja competitiva en diferenciación		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de una imagen de marca que identifique a la empresa</li> <li>2. La calidad del servicio ofrecido es mejor que la que ofrecen los competidores</li> <li>3. Sé un gran número de servicios suplementarios, añadiendo valor para los clientes</li> <li>4. Se realizan innovaciones importantes en el servicio</li> </ol>
Leonidou, <i>et al.</i> (2013)	Ventaja competitiva			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión en investigación y desarrollo</li> <li>2. Ahorro en costos</li> <li>3. Oportunidades de crecimiento en nuevos mercados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser ambientalmente consciente puede conducir a ventajas de costo sustancial para nuestro hotel. (D)</li> <li>2. Nuestro hotel ha logrado importantes ahorros de costos al mejorar la calidad ambiental de nuestros productos / servicios.</li> <li>3. Al invertir regularmente en nuevas tecnologías, procesos y estrategias</li> </ol>

					<p>ecológicas, nuestro hotel puede ser un líder en el mercado.</p> <p>4. Nuestro hotel puede entrar en nuevos mercados lucrativos mediante la adopción de estrategias ambientales.</p> <p>5. Nuestro hotel puede aumentar la calidad del servicio haciendo que sus procesos actuales sean más respetuosos con el medio ambiente.</p> <p>6. Nuestro hotel puede aumentar la calidad del servicio haciendo que sus procesos actuales sean más respetuosos con el medio ambiente.</p> <p>7. Reducir el impacto ambiental negativo de las actividades de nuestro hotel conducirá a una mejora de calidad en sus productos / servicios</p>
Banerjee, Iyer, y Kashyap (2003)	Ventaja competitiva			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión en investigación y desarrollo</li> <li>2. Ahorro en costos</li> <li>3. Oportunidades de crecimiento en nuevos mercados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser ambientalmente consciente puede conducir a ventajas de costo sustancial para nuestra empresa.</li> <li>2. Nuestra empresa ha realizado importantes ahorros de costos</li> </ol>

					<p>experimentando con formas de mejorar la calidad ambiental de nuestros productos y procesos.</p> <p>3. Al invertir regularmente en investigación y desarrollo de productos y procesos más limpios, nuestra empresa puede ser líder en el mercado</p> <p>4. Nuestra empresa puede entrar en nuevos mercados lucrativos mediante la adopción de estrategias ambientales</p> <p>5. Nuestra firma puede aumentar la cuota de mercado haciendo nuestros productos actuales más respetuosos del medio ambiente</p> <p>6. La reducción del impacto ambiental de las actividades de nuestra empresa llevará a una mejora de la calidad en nuestros productos y procesos</p>
Christmann (2000)	Ventaja competitiva		<p>Ventaja competitiva en costos</p> <p>Ventaja competitiva en diferenciación</p>	1. Ahorro en costos por acciones ambientales	1. Incurrimos en costos de cumplimiento más bajos con las regulaciones de este problema en los Estados Unidos que

					<p>nuestros competidores nacionales</p> <p>2. En general, nuestra estrategia de abordar esta cuestión mejora nuestra posición de costos en relación con los competidores nacionales</p> <p>3. En general, nuestra estrategia de abordar esta cuestión mejora nuestra posición de costos en relación con los competidores extranjeros</p>
Claver <i>et al.</i> (2007)	Ventaja competitiva		Ventaja competitiva en costos		
			Ventaja competitiva en diferenciación		
Maas, Schuster, y Hartmann (2012)	Ventaja competitiva		Ventaja competitiva en diferenciación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento en ventas</li> <li>2. Calidad del servicio</li> <li>3. Satisfacción del cliente</li> <li>4. Reputación</li> </ol>	4.

## Operacionalización del desempeño

Autor	Concepto	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores	Reactivos
Fraj, Martínez, y Matute (2009)	Desempeño operacional		Desempeño en costos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos finales de producción</li> <li>2. Eficiencia en costos</li> </ol>	
			Desempeño de procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del producto</li> <li>2. Capacidad de innovación</li> <li>3. Ritmo del lanzamiento nuevo producto</li> </ol>	
	Desempeño comercial			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación corporativa</li> <li>2. Alineación entre la oferta de la empresa y expectativas del mercado</li> <li>3. Lanzamiento exitoso de nuevos productos sobre los mercados</li> <li>4. Imagen de la empresa y la marca</li> <li>5. Lealtad del cliente</li> <li>6. Satisfacción del cliente</li> </ol>	
	Desempeño económico			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posición relativa de la empresa de acuerdo a su rentabilidad</li> <li>2. Crecimiento en ventas</li> <li>3. Resultados económicos</li> <li>4. Ganancias antes de impuestos</li> <li>5. Cuota de mercado</li> </ol>	
Álvarez, de Burgos, y Céspedes, (2001)	Desempeño financiero		Rentabilidad del año actual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad del año actual con respecto a sus competidores</li> </ol>	

			Rentabilidad de los 3 años anteriores	1. Rentabilidad de los tres años anteriores con respecto a sus competidores	
			Tasa promedio de ocupación del presente año	1. Índice del nivel de actividad del hotel	
Knowles y Mathur, (2000)	Desempeño financiero		Crecimiento en ganancias por acción	1. Empresas con altos crecimientos en ganancias 2. Empresas con bajos crecimientos con ganancias	3.
			Tamaño de la empresa	1. Empresas grandes 2. Empresas pequeñas	3.
			La relación entre publicidad y ventas	1. Empresa con alta relación en publicidad y ventas 2. Empresa con baja relación en publicidad y ventas	3.
Singal (2014)	Desempeño financiero			1. Retorno sobre inventario	
				1. Retorno sobre activos	
				1. Crecimiento de las ventas	
				1. Retorno sobre el patrimonio	
Tarí, Claver-Cortés, y Molina-Azorín (2010)	Desempeño de la empresa		Desempeño operativo	1. Tasa de ocupación por cuarto 2. Ganancias brutas de operaciones 3. Ganancias brutas de operaciones por habitación disponible por día	1. Tasa de ocupación por cuarto 2. Ganancias de la cuota de mercado 3. Promedio del crecimiento en ventas de los últimos cinco años 4. Ingresos por habitación 5. Total, de ganancias brutas 6. Ganancias brutas por habitación 7. Creación de riquezas (valor contable de la empresa con respecto a su valor del mercado)
			Desempeño financiero		

					8. Capacidad para generar ganancias en tiempos de crisis
Leonidou, <i>et al.</i> , (2013)	Desempeño del negocio		Desempeño de mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de adquisición de nuevos clientes</li> <li>2. Tasa de retención de clientes existentes</li> <li>3. Tasa de aumento de las ventas de los clientes existentes</li> <li>4. Satisfacción del cliente</li> <li>5. Lealtad del cliente</li> <li>6. Reputación entre los clientes</li> <li>7. Calidad de servicios ofrecido a los clientes</li> </ol> <p style="text-align: center;">Tasa de ocupación</p>	
			Desempeño financiero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ganancias de las operaciones</li> <li>2. Ganancias de la proporción de ventas</li> <li>3. Retorno de las inversiones</li> <li>4. Ganancias sobre el retorno de inversiones</li> <li>5. Rentabilidad de los activos</li> <li>6. Cuota de mercado</li> <li>7. Volumen de ventas</li> <li>8. Retorno de ventas sobre las inversiones</li> <li>9. Flujo de efectivo</li> </ol>	