

Universidad de Huelva

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing



La estrategia de sostenibilidad como fuente de ventajas competitivas en el sector turístico : modelo de integración de los recursos naturales

**Memoria para optar al grado de doctor
presentada por:**

Antonio Montaña Valle

Fecha de lectura: 30 de junio de 2015

Bajo la dirección del doctor:

Alfonso Vargas Sánchez

Huelva, 2015





Universidad de Huelva

Programa de Doctorado: LA ECONOMÍA Y LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UN
ENFOQUE INTEGRADOR VI

LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD COMO FUENTE DE VENTAJAS
COMPETITIVAS EN EL SECTOR TURÍSTICO. MODELO DE INTEGRACIÓN DE
LOS RECURSOS NATURALES.

ANTONIO MONTAÑO VALLE

2015

Tesis Doctoral

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing

Director: Dr. Alfonso Vargas Sánchez

“ESTÁ DEMOSTRADO AERODINÁMICAMENTE, QUE ES IMPOSIBLE QUE EL ABEJORRO PUEDA VOLAR, POR SU TAMAÑO, PESO, CUERPO..., **PERO ÉL NO LO SABE...**”

Esta frase, está escrita en las instalaciones de la NASA. Según las teorías de la aerodinámica, el abejorro no debería volar. Tiene un tamaño y un peso, en relación al tamaño, envergadura y movimientos por segundo de sus alas, que es científicamente imposible que pueda despegar del suelo y mantenerse en el aire. Pero ahí está el abejorro, ajeno a todas estas leyes de la física, emprendiendo el vuelo cada día. **¿Quién ha dicho que no podemos conseguir lo que nos proponemos?** Posiblemente sólo **necesitemos desoir los "no puedes", creer en nosotros mismos y a volar.**

A LOS MIOS

A Jesús y a Julia, doy gracias cada día, como sabéis, a nuestro Nazareno de Osuna, por regalarme unos hijos como vosotros, no olvidéis, sólo necesitáis creer en vosotros mismos, no escuchéis nunca, los “no puedes” ni aunque provengan de mí mismo, conseguiréis todos vuestros propósitos, con trabajo y la ayuda de Dios.

A Mar, después de 25 años juntos, sigo dando gracias cada día a nuestro JESÚS, por haber permitido que uniéramos nuestros caminos, tu fuerza y capacidad de lucha a pesar de las duras circunstancias, son un ejemplo diario para mí y para nuestros hijos, le pido a este Nazareno nuestro, que te Bendiga para que podamos seguir recorriendo un largo camino juntos.

A mi familia y especialmente a mi **Madre**, la perdí mientras se escribía este trabajo, ella me enseñó a aguantar los lances difíciles de la vida con especial generosidad.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar me gustaría mostrar mi más profundo agradecimiento al profesor **Dr. Alfonso Vargas**, cuyos consejos y orientaciones han sido esenciales para las mejoras y posterior conclusión de esta investigación. He de reconocer que su paciencia ha sido infinita, por otro lado, agradezco la libertad que he sentido al trabajar con él y como ha sabido guiarme para incorporar mi experiencia a este proyecto de investigación. De todos conocida, su perseverancia en la búsqueda de la excelencia que hago mía para trabajos futuros.

Mi agradecimiento a **Elena García de Soto**, su apoyo en la interpretación de los datos de este trabajo ha resultado imprescindible en el éxito del mismo, dedicándome tiempo incluso de sus vacaciones en muchos casos.

Un agradecimiento a los compañeros que me animaron este año, especialmente, **Juan Manuel Cepeda, Carlos Chavarría o los profesores Leal, Díez de Castro y Galán.**

Debo mencionar y valorar justamente la información ofrecida por los directivos de las cadenas hoteleras consultadas, especialmente a los de la cadena **Confortel (Ilusión)**, que aportaron información de utilidad en la elaboración final del cuestionario.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1.- LA CUESTIÓN SOSTENIBLE	1
1.0. - Introducción	3
1.1. - El Concepto de “la cuestión sostenible”: el Desarrollo Sostenible	3
1.2.- Los ejes y el desarrollo del concepto	8
1.2.1.- La dimensión ambiental (Sostenibilidad Ambiental)	10
1.3.- El medioambiente en las organizaciones	12
1.3.1.- Etapa de ausencia de preocupación por el medioambiente	13
1.3.2.- Primera etapa de preocupación ambiental: El crecimiento cero	14
1.3.3.- Segunda etapa de preocupación ambiental: El desarrollo sostenible	15
1.3.4.- La evolución de desarrollo sostenible en las empresas	15
Capítulo 2.- LA EMPRESA Y EL MEDIOAMBIENTE, EL CAMINO HACIA LA EMPRESA SOSTENIBLE	21
2.1.- Introducción	23
2.2.- Cómo se ha investigado la relación entre empresa y medioambiente	23
2.3.- Visión económica del medioambiente. Economía ambiental versus economía ecológica	27
2.4.- Actitudes estratégicas hacia el medioambiente	29
2.5.- Determinantes de las estrategias ambientales	33
2.5.1.- Factores moderadores de la gestión ambiental	35
2.5.2.- Grupos de presión sobre la gestión ambiental	40
2.5.3.- Variables que ralentizan la estrategia ambiental en la empresa	41
2.5.4.- Variables que aceleran la estrategia ambiental en la empresa	43
2.6.- Los resultados de la incorporación de la estrategia ambiental a la empresa	44
2.7.- El destino, la empresa sostenible	47
Capítulo 3.- MARCOS TEÓRICOS DE REFERENCIA	49
3.1.- Introducción	51
3.2.- Evolución de la perspectiva de Recursos y Capacidades	52
3.2.1.- Los recursos y capacidades como modelo de gestión	54
3.2.2.- Cómo se generan las ventajas competitivas	56
3.2.3.- La perspectiva de recursos y capacidades en el marco estratégico	58
3.2.4.- El modelo de capacidades dinámicas	59
3.2.5.- El enfoque basado en el conocimiento	62
3.3.- Teoría de los recursos naturales	64
3.3.1.- Introducción	64
3.3.2.- La visión de la firma basada en los recursos	64
3.3.3.- La Teoría de las empresas basada en los Recursos Naturales (NRBV)	65
3.4.- Teoría Institucional	68
3.5.- Teoría de los grupos de Interés	71
3.5.1.- Introducción	71
3.5.2.- Teoría de los <i>Stakeholders</i> como emergente modelo empresarial	71
3.5.3.- Definición y delimitación de los <i>Stakeholders</i>	73
3.5.4.- Gestión proactiva de los <i>Stakeholders</i>	75
3.5.5.-Influencia de los <i>Stakeholders</i> en la gestión ambiental de las empresas	76
3.6.- La gestión ambiental proactiva	78
Capítulo 4.- LA UNIDAD DE ANÁLISIS: EL TURISMO Y EL SECTOR HOTELERO. TURISMO SOSTENIBLE	81
4.1.- Introducción	83
4.2.- El sector turístico: definición y concepto	83
4.2.1.- Definición turismo	83
4.3.- Formas de turismo y clasificación en función de la motivación	85
4.4.- Economía turística	86

4.5.- El contexto turístico	90
4.5.1.- El turismo internacional	90
4.5.2.- El turismo en España	92
4.5.3.- El turismo en Huelva	94
4.5.4.- El sector hotelero	95
4.5.4.1.- El sector hotelero en España	95
4.5.4.2.- El sector hotelero en Huelva	98
4.6.- El turismo sostenible	99
4.7.- Iniciativas voluntarias sostenibles	105
4.8.- La gestión medioambiental en el sector turístico	107
Capítulo 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA, MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	109
5.1.- Orientación general	111
5.2.- Hipótesis relacionadas con el grado de integración de los Recursos Naturales (rendimiento ambiental) y los resultados en la empresa	112
5.3.- Hipótesis relacionadas con la estrategia de implementación	113
5.4.- Hipótesis relacionadas con las variables aceleradoras de la implementación de un modelo de recursos naturales de la empresa	114
5.5.- Hipótesis relacionadas con las variables que ralentizan la implementación de un modelo de empresa sostenible	116
5.6.- Modelo propuesto de investigación	117
5.7.- Metodología de la investigación empírica	118
5.8.- Estudio empírico. Metodología	119
5.8.1.- Análisis descriptivo de la población	120
5.8.2.- Diseño del cuestionario	125
5.8.3.- Instrumentos de medida del cuestionario	125
5.8.3.1.- Escala de medida del Rendimiento Ambiental (Grado de Integración de los Recursos Naturales)	125
5.8.3.2.- Escala de medida de la estrategia de integración	126
5.8.3.3.- Escala de medida de los factores determinantes de la integración de los recursos naturales	127
5.8.3.4.- Estudio de las variables aceleradoras	128
5.8.3.5.- Estudio de las variables ralentizadoras (obstáculos)	129
5.8.3.6.- Escala de medición de los resultados	129
5.8.3.7.- A modo de síntesis	130
5.9.- Metodología estadística del análisis	131
5.9.1.- Caracterización del enfoque <i>Partial Least Square</i>	131
Capítulo 6.- RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS MISMOS	137
6.1.- Introducción	139
6.2.- Descripción de la muestra	139
6.2.1.- Tipo de establecimiento y categorías	140
6.2.2.- Tamaño de los establecimientos	141
6.2.3.- Servicios complementarios	144
6.2.4.- Antigüedad de las instalaciones	146
6.2.5.- Medidas ambientales	149
6.2.6.- Porcentajes de ocupación y ocupación internacional	150
6.2.7.- Rendimiento ambiental o grado de integración de los recursos naturales	157
6.2.8.- Variable estratégica	164
6.2.8.1.- Estrategia proactiva	164
6.2.8.2.- Ciclo de vida del producto	170
6.2.8.3.- Variable desarrollo sostenible	175

6.2.9.- Presión normativa	180
6.2.10.- Presión mimética	184
6.2.11.- Presión coercitiva	186
6.2.12.- Internacionalización	187
6.2.13.- Reputación	189
6.2.14.- Obstáculos a la estrategia ambiental	190
6.2.15.- Resultados	191
6.3.- Verificación de la idoneidad de la muestra	196
6.4.- Estimación del modelo estructural y el contraste de hipótesis	197
6.4.1.- Especificación del modelo de investigación propuesto	197
6.4.2.- Pruebas de unidimensionalidad de las escalas	204
6.4.2.1.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Integración de los recursos naturales, rendimiento ambiental”	205
6.4.2.2.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Estrategia Proactiva”	208
6.4.2.3.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Ciclo de vida del Producto”	209
6.4.2.4.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Desarrollo Sostenible”	210
6.4.2.5.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Presión Normativa”	211
6.4.2.6.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Presión Mimética”	212
6.4.2.7.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Presión Coercitiva”	214
6.4.2.8.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Reputación”	215
6.4.2.9.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Internacionalización”	216
6.4.2.10.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Obstáculos”	217
6.4.2.11.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Resultados”	218
6.4.2.12.- Resumen del análisis de unidimensionalidad	220
6.5.- Análisis de los modelo de medida	221
6.5.1.- Fiabilidad individual de los ítems	221
6.5.2.- Evaluación de la fiabilidad compuesta de los constructos	230
6.5.3.- Evaluación de la validez convergente	231
6.5.4.-Evaluación de la validez discriminante	232
6.5.5.- Análisis del modelo estructural	234
6.5.5.1.- Determinación de los coeficientes path o coeficientes β	234
6.5.5.2.- Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste	235
6.5.5.3.- Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R^2)	237
6.5.5.4.- Estabilidad de las estimaciones ofrecidas	238
Capítulo 7.- CONCLUSIONES , LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	245
7.1.- Introducción	247
7.2.- Conclusiones y aportaciones del trabajo de investigación	247
7.2.1.- Conclusiones del marco contextual	248
7.2.2.- Conclusiones del marco teórico	250
7.2.3.- Conclusiones del estudio empírico	255
7.2.3.1.- Implicaciones para la gestión	258
7.2.4.- Limitaciones	262
7.2.5.- Futuras líneas de investigación	263
Capítulo 8.- BIBLIOGRAFÍA	265
ANEXOS	325



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Evolución cumbres de la Tierra: evolución cronológica.	4
Tabla 2: Dimensiones del desarrollo sostenible	8
Tabla 3: Reglas salida-entrada de la sostenibilidad ambiental	10
Tabla 4: Posturas ante la sostenibilidad	11
Tabla 5: Principales paradigmas de investigación en la relación empresa-medioambiente.	26
Tabla 6: Comparación economía ambiental versus economía ecológica.	28
Tabla 7: Estrategias hacia el medioambiente	30
Tabla 8: Factores determinantes de la estrategia medioambiental de las empresas	34
Tabla 9 : Clasificación de los tipos de <i>stakeholders</i> que influyen en la estrategia ambiental	41
Tabla 10: Clasificación de variables que ralentizan la incorporación de prácticas ambientales	42
La tabla 11: Representación comparativa de la visión entre empresa convencional, empresa socialmente responsable y empresa sostenible	47
Tabla 12: Activos intangibles de la empresa	55
Tabla 13: Evolución en la literatura de la obtención de ventajas competitivas	58
Tabla 14: Respuestas estratégicas a las presiones institucionales	70
Tabla 15: <i>Stakeholders</i> medioambientales	77
Tabla 16: Estrategias medioambientales/Responsabilidad Social Corporativa	80
Tabla 17: Principales formas de turismo	86
Tabla 18: Repercusiones económicas del sector turístico	87
Tabla 19: Países receptores de turistas en 2013 (en millones)	88
Tabla 20: Balanza de pagos del turismo en España en 2013	88
Tabla 21: Distribución porcentual por actividades del empleo en el sector turístico (2013)	89
Tabla 22: Número de empleados en el sector turístico	89
Tabla 23: Aportación al Producto Interior Bruto, del turismo y de las actividades adyacentes	89
Tabla 24: Peso del turismo onubense en el marco de Andalucía	95
Tabla 25 : Motivos del turismo en Huelva	95
Tabla 26: Sector hotelero en España	96
Tabla 27: Sector hotelero en Huelva	98
Tabla 28: Distribución empleo en alojamientos en función del número de asalariados	99
Tabla 29: Evolución de viajeros y pernoctaciones en Huelva 2008-2013	99
Tabla 30: Impactos y consecuencias del turismo en el medio natural	101
Tabla 31: Principios de sostenibilidad de la OMT para destinos turísticos	103
Tabla 32: Declaraciones e hitos institucionales y gubernamentales en pro de la sostenibilidad en el turismo	104
Tabla 33: Iniciativas de certificación de turismo sostenible voluntarias	105
Tabla 34: Porcentaje del PIB (Producto Interior Bruto) que supone el turismo en España	111
Tabla 35: Distribución de la población por áreas geográficas	120
Tabla 36: Clasificación de la población por categorías	121
Tabla 37: Listado de la población objetivo de la investigación	122
Tabla 38: Medida del rendimiento ambiental	126
Tabla 39: Resumen del modelo	130
Tabla 40: Modelo estructural	136
Tabla 41: Clase del establecimiento	140

Tabla 42: Número de estrellas del establecimiento	140
Tabla 43: Tamaño de los establecimientos de la muestra	141
Tabla 44: Número de empleados del establecimiento	141
Tabla 45: Número de empleados del establecimiento (Intervalos)	142
Tabla 46: Número de habitaciones del establecimiento	143
Tabla 47: Número de habitaciones del establecimiento (Intervalos)	144
Tabla 48: Porcentaje de servicios complementarios de la muestra	144
Tabla 49: Tabla de contingencia servicios y número de estrellas	145
Tabla 50: Zonas Verdes*Número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada	145
Tabla 51: Clase de contingencia clase de establecimiento*servicios	146
Tabla 52: Piscina y/o Spa*clase del establecimiento tabulación cruzada	146
Tabla 53: Año de apertura	147
Tabla 54: Año de apertura por intervalos	147
Tabla 55: Año de última reforma	148
Tabla 56: Medidas ambientales según la clase de establecimiento	149
Tabla 57: Tabla de contingencia número de estrellas*medidas ambientales	149
Tabla 58: Tabla de contingencia construido sujeto a CTE*ocupación	150
Tabla 59: Tabla de contingencia reformado sujeto a CTE*ocupación	151
Tabla 60: Tabla de contingencia categoría del establecimiento*ocupación.	151
Tabla 61: Tabla de contingencia construido sujeto a CTE*ocupación	151
Tabla 62: Tabla de contingencia reformado sujeto a CTE*ocupación	152
Tabla 63: Clientes internacionales periodo 2011-2013	152
Tabla 64: Tabla de contingencia número de estrella*ocupación internacional	152
Tabla 65: Porcentaje medio de clientes internacionales en 2011*Número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada	153
Tabla 66: Distribución de la ocupación internacional por origen	156
Tabla 67: Tabla de contingencia clase de establecimiento*procedencia internacional	156
Tabla 68: Tabla de contingencia número de estrellas*procedencia internacional	157
Tabla 69: Mejora de los costes de explotación	157
Tabla 70: Disminución de la responsabilidad ante terceros	158
Tabla 71: Anticipación a la legislación*clase del establecimiento tabulación cruzada	158
Tabla 72: Tabla de contingencia número de estrellas*eficiencia	159
Tabla 73: Tabla de contingencia CTE*eficiencia	159
Tabla 74: Anticipación a la legislación*construido sujeto a CTE tabulación cruzada	159
Tabla 75: Eficiencia*disposición de medios de ahorro energético	160
Tabla 76: Disminución de la responsabilidad ante terceros*dispone de medios de ahorro energético, tabulación cruzada	161
Tabla 77: Mejora de los costes de explotación*Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada	161
Tabla 78: Estadísticos descriptivos percepciones positivas	162
Tabla 79: Tabla de contingencia clase de establecimiento*percepciones positivas	163
Tabla 80: Tabla de contingencia número de estrellas*percepciones positivas	163
Tabla 81: Satisfacción de los empleados*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada	163
Tabla 82: Tabla de contingencia número de estrellas*estrategia proactiva	165
Tabla 83: Planes y objetivos a medio y largo plazo*número de estrellas del establecimiento, tabulación cruzada	165
Tabla 84: Reducción de materias primas y recursos naturales*número de estrellas	166

del establecimiento, tabulación cruzada	
Tabla 85: Formación ambiental a los trabajadores*número de estrellas del establecimiento, tabulación cruzada	167
Tabla 86: Tabla de contingencia CTE*estrategia proactiva	168
Tabla 87: Recogida selectiva de residuos*construido sujeto a CTE, Tabulación cruzada	169
Tabla 88: Acciones de reducción de consumo energético*construido sujeto a CTE	169
Tabla 89: Utilización de productos ecológicos y/o reciclados	170
Tabla 90: Optimización de los recursos naturales	170
Tabla 91: Reutilización del agua de lluvia y/o aguas grises	170
Tabla 92: Tabla de contingencia clase de establecimiento*ciclo de vida producto	171
Tabla 93: Optimización de los recursos naturales*clase del establecimiento tabulación cruzada	171
Tabla 94: Tabla de contingencia dispone de ahorro energético*CVP	172
Tabla 95: Optimización de los recursos naturales*dispone de medios de ahorro energético tabulación cruzada	172
Tabla 96: Tabla incorporación medios reducción impacto ambiental*ciclo vida producto	173
Tabla 97: Utilización de productos ecológicos y/o reciclados*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada	173
Tabla 98: Optimización de los recursos naturales*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada	174
Tabla 99: Valores descriptivos desarrollo sostenible	175
Tabla 100: Tabla de contingencia clase de establecimiento*desarrollo sostenible	176
Tabla 101: Educación ambiental a los clientes*clase del establecimiento tabulación cruzada	177
Tabla 102: Tabla de contingencia desarrollo sostenible*estrellas del establecimiento	177
Tabla 103: Educación ambiental a los clientes*Número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada	178
Tabla 104: Tabla de contingencia desarrollo sostenible*reducción del impacto ambiental en el hotel	179
Tabla 105: Tabla de contingencia existencia de un sistema de gestión ambiental*Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada	179
Tabla 106: Tabla valores descriptivos indicadores presión normativa	181
Tabla 107: Tabla de contingencia clase de establecimiento*presión normativa	181
Tabla 108: Normas sociales existentes*clase del establecimiento tabulación cruzada	181
Tabla 109: Tabla de contingencia presión normativa*construido sujeto a CTE	182
Tabla 110: Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico*construido sujeto a CTE tabulación cruzada	183
Tabla 111: Tabla de contingencia entre presión normativa*medios de ahorro energético	183
Tabla 112: Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral*dispone de medios de ahorro energético tabulación cruzada	184
Tabla 113: Estadísticos presión mimética	185
Tabla 114: Estadísticos presión coercitiva	186
Tabla 115: Tabla de contingencia clase de establecimiento* presión coercitiva	186
Tabla 116: Existencia de legislación para prácticas ambientales*clase del establecimiento tabulación cruzada	187

Tabla 117: Estadísticos de internacionalización	187
Tabla 118: Tabla de contingencia número de estrellas*internacionalización	188
Tabla 119: Existencia de alto porcentaje de clientes internacionales*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada	188
Tabla 120: Valores descriptivos de la muestra en el constructo reputación	189
Tabla 121: Valores descriptivos de la muestra en el constructo obstáculos	190
Tabla 122: Valores descriptivos obtenidos en la muestra del constructo resultados	191
Tabla 123: Tabla de contingencia resultados*número de estrellas del establecimiento	192
Tabla 124: Nuevas oportunidades de negocio*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada	192
Tabla 125: Tabla de contingencia entre los resultados*incorporación medidas de reducción impacto ambiental	193
Tabla 126: Mejora los resultados económicos del hotel*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada	194
Tabla 127: Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada	195
Tabla 128: Comparación representativa muestra-población	195
Tabla 129: Comparativa proporcionalidad población-muestra	196
Tabla 130: Ficha técnica de la investigación	197
Tabla 131: Resumen de las relaciones del planteamiento general de la investigación	198
Tabla 132: Variable Ecoeficiencia, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	205
Tabla 133: Varianza total explicada. Ecoeficiencia	206
Tabla 134: Variable percepciones positivas, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	206
Tabla 135: Varianza total explicada percepciones positivas	207
Tabla 136: Variable estrategia proactiva, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach de Tamaño, EP	208
Tabla 137: Varianza total explicada estrategia proactiva, EP	209
Tabla 138: Variable ciclo de vida de producto, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach CVP	209
Tabla 139: Varianza total explicada, CVP	210
Tabla 140: Variable desarrollo sostenible, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	210
Tabla 141: Varianza total explicada	211
Tabla 142 : Variable presión normativa, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	212
Tabla 143: Varianza total explicada presión normativa	212
Tabla 144: Variable presión mimética, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach de Tamaño PM	213
Tabla 145: Varianza total explicada presión mimética	213
Tabla 146: Variable presión mimética, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	214

Tabla 147: Varianza total explicada presión coercitiva	214
Tabla 148: Variable reputación, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	215
Tabla 149: Variable internacionalización, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	216
Tabla 150: Varianza total explicada	217
Tabla 151: Variable obstáculos, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach	217
Tabla 152: Varianza total explicada	218
Tabla 153: Variable resultados, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach de tamaño R	218
Tabla 154: Varianza total explicada R	219
Tabla 155: Matriz de componente rotado	219
Tabla 156: Cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto	221
Tabla 157: Variables observables eliminadas	223
Tabla 158: Cargas con remuestreo y T-Students	224
Tabla 159: Comparativa entre la formación inicial y final de los constructos del modelo de investigación	225
Tabla 160: Errores estándares	227
Tabla 161: Fiabilidad compuesta de los constructos del modelo de investigación	231
Tabla 162: Validez convergente de los constructos del modelo de investigación propuesto	231
Tabla 163: Validez discriminante	233
Tabla 164: Coeficientes path del modelo final de investigación	234
Tabla 165: Varianza explicada de las variables dependientes	238
Tabla 166: Test Stone-Geisser para variables latentes del modelo	238
Tabla 167: Contraste de hipótesis	240
Tabla 168: Hipótesis aceptadas	258
Tabla 169: Decálogo de comportamientos ambientales de gestión	261

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones del desarrollo sostenible	9
Figura 2. Evolución del concepto de sostenibilidad	15
Figura 3: Representación global del modelo de empresa sostenible y responsable	18
Figura 4: Representación del modelo de generación de ventajas competitivas sostenidas de la empresa sostenible y responsable	20
Figura 5: Proceso de transformación en la empresa	27
Figura 6: Evolución de la teoría de la estrategia	53
Figura 7: Evolución de la estrategia atendiendo al foco de atención	54
Figura 8: De los recursos a las ventajas competitivas	55
Figura 9: Formulación de la estrategia basada en los recursos	59
Figura 10: Modelo de capacidades dinámicas	62
Figura 11: Estrategias ambientales de la teoría de la visión de la empresa basada en recursos naturales (Hart, 1995)	66
Figura 12: Integración contingente de la incertidumbre en la estrategia ambiental	67
Figura 13: Aprendizaje de triple lazo	72
Figura 14: Las relaciones entre las diferentes características de los Stakeholders	75
Figura 15. Elementos del sistema turístico	85
Figura 16: Esquema del modelo teórico	118
Figura 17: Distribución de alojamientos por categorías	121
Figura 18: Buenas prácticas ambientales en los hoteles de la muestra	185
Figura 19: Porcentajes elecciones escasez recursos financieros	191
Figura 20: Indicadores del modelo de investigación	200
Figura 21: Modelo Inicial de Investigación	201
Figura 22: Modelo con los resultados del contraste de hipótesis (T-Students)	236
Figura 23: Modelo final, indicando la β y las R ²	237

Capítulo 1. LA CUESTIÓN SOSTENIBLE

Capítulo 1. LA CUESTIÓN SOSTENIBLE

1.0.- Introducción.

Las teorías sobre el desarrollo han encontrado en el Desarrollo Sostenible una línea de trabajo para alcanzar el desarrollo económico al tiempo que social y medioambiental, que permita la continuidad del sistema en concordancia con el planeta. Considerando la importancia en el presente trabajo de investigación de “la cuestión sostenible”, hemos decidido profundizar en el entendimiento del concepto, analizando su evolución institucional-gubernamental, así como su evolución en la posición que ante el mismo han ido progresivamente abordando las empresas. Posteriormente, insistiremos en la cuestión en el ámbito hotelero, objetivo particular de nuestro estudio.

Para comenzar por el principio, hemos de hacer referencia a los orígenes y desarrollo del concepto. El desarrollo alcanzado permite, entre otras cosas, justificar el presente estudio, ya que a nivel gubernamental se ha convertido en una materia abordada a nivel planetario, si bien adelante con tristeza que con poco éxito, además de la visión empresarial, más acentuada desde nuestro punto de vista y posicionada como un eje estratégico de competitividad sostenida para las empresas. Ello justifica que analicemos más adelante las principales estrategias orientadas al desarrollo sostenible, y justamente, como objetivo de nuestro estudio, analizar el rendimiento ambiental en las empresas como vía para mejorar el rendimiento económico y la competitividad de las mismas.

1.1.- El concepto de “la cuestión sostenible”: el desarrollo sostenible

El medio ambiente se convirtió en una cuestión de importancia internacional en 1972, cuando se celebró en Estocolmo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. En los años siguientes, las actividades encaminadas a integrar el medio ambiente en los planes de desarrollo y en los procesos de adopción de decisiones en el plano nacional no llegaron muy lejos. Aunque se avanzó algo respecto de cuestiones científicas y técnicas, se siguió soslayando la cuestión del medio ambiente en el plano político y se fueron agravando, entre otros problemas ambientales, el agotamiento del ozono, el calentamiento de la Tierra y la degradación de los bosques.

El objetivo común que persiguen los acuerdos medioambientales, es el de evitar el punto de inflexión que dará lugar a una transformación ambiental que no podremos invertir. Todo ello teniendo en cuenta que poseemos los medios tecnológicos necesarios para hacer frente al problema sin dañar la economía mundial.

Ha llegado pues el momento de romper los patrones del pasado. Los intentos por mantener la estabilidad social y ecológica a través de esquemas anticuados de desarrollo y protección ambiental aumentarán la inestabilidad. La seguridad debe buscarse a través del cambio hacia el Desarrollo Sostenible.

El concepto de Desarrollo Sostenible, se acuña por primera vez en el informe “Nuestro Futuro Común”, elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, conocido

como informe Brundtland, publicado en 1987, si bien como se ha señalado arriba, hacía mucho tiempo que se intuía la necesidad de un desarrollo, justo, equitativo e integrado en los recursos naturales, garantizando la preservación de los mismos.

Así, ya en 1968, se creó el Club de Roma, donde un conjunto de personalidades internacionales, con cierto peso en sus respectivos países, fomentaban la promoción de un crecimiento económico estable y sostenible de la Humanidad. Así, el Club, pide al MIT, Instituto tecnológico de Massachusetts, en 1972, la publicación del informe, “Los límites del crecimiento”, donde se generan a través de simulaciones los escenarios que provocarán la búsqueda del crecimiento económico durante el siglo XXI, es obvio decir que es el siglo que nos ha tocado vivir, se producirá una drástica reducción de la población a causa de elementos como la contaminación, la pérdida de tierras cultivables y la escasez de recursos energéticos.

Como solución intergubernamental planetaria, se han desarrollado las Cumbres de la Tierra, ver tabla resumen, destacan la de Rio de Janeiro, 1992, donde surge la Agenda 21 y se aprueba el Convenio sobre el Cambio Climático, Diversidad Biológica (Declaración de Río) y la declaración de los Principios Relativos a los Bosques, existiendo un salto cualitativo en el tratamiento del problema y generalizando abiertamente el concepto de desarrollo sostenible.

Tabla 1. Cumbres de la Tierra: evolución cronológica.

Año	ACONTECIMIENTOS	ACUERDOS PRINCIPALES
1968	Resolución de Naciones Unidas	Efectos nocivos de la contaminación ambiental sobre la vida humana
1972	Publicación del informe del Club de Roma “The Limits to Growth”	Advierte del peligro medioambiental sobre la vida humana
1972	Cumbre de Estocolmo sobre Medio Ambiente Humano	Pone de manifiesto el peligro de la contaminación regional y la lluvia ácida de Europa del Este. Da lugar al Programa de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente
1975	Convenio de Cites	Advierte el peligro de comerciar con especies en peligro de extinción
1977	Conferencia de Naciones Unidas sobre Desertización	Se empieza a tratar el problema de la desertización
1980	Publicación por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza de la “Estrategia Mundial de la Conservación”	Planteó tres objetivos básicos, fuertemente interrelacionados: el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales y los sistemas vitales, la preservación de la diversidad genética y la explotación racional de las especies y los ecosistemas

1984	Celebración por la OCDE de la Conferencia Internacional sobre Medio Ambiente y Economía	Dio lugar al informe sobre el cambio climático y se da a conocer el agujero de la capa de ozono
1987	Publicación por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas del Informe Brundtland	Define el concepto de Desarrollo Sostenible
1992	Celebración de la Cumbre de Río	Declaración de Río Programa 21
1992	Puesta en marcha por la UE del V Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente	El programa se desarrollaría hasta el año 2000
1997	XIX Sesión Especial de la Asamblea de las Naciones Unidas	Se revisaron los objetivos de la Conferencia de Río
1998	Consejo Europeo	Impulsa la idea de desarrollo sostenible como eje principal de la política comunitaria
1999	Cumbres de Colonia y Helsinki	Reafirmación del compromiso de la UE con el desarrollo sostenible
2000	Cumbre de Lisboa	Se introducen variables económicas y sociales al concepto de desarrollo
2001	Cumbre de Gortemburgo	Nace el Documento “Estrategia de la UE para el Desarrollo Sostenible” que da lugar al VI Programa de Acción Ambiental comunitaria, contemplando un horizonte temporal hasta el 2010.
2002	Cumbre de Johannesburgo	Se revisan los acuerdos de Río 92. Las empresas cogen el relevo de las ONGs como protagonistas del desarrollo sostenible
2007	Cumbre de Bali	Se impulsan acuerdos para revisar el Protocolo de Kyoto en 2009
2009	Cumbre de Copenhague	Impulso a un nuevo modelo estratégico mundial que sustituya al que ha impulsado la economía en los últimos siglos. La realidad es que el acuerdo no fue todo lo ambicioso que se pretendía y se queda en un acuerdo de mínimos
2010	Cumbre de Cancún	Creación del Fondo Verde Climático
2011	Cumbre Clima de Durban	Inclusión del Fondo Verde Climático

2012	Rio +20	Se hace hincapié en el desarrollo sostenible y la pobreza mundial
2012	Cumbre de Doha (Qatar)	Conocida como Puerta Climática de Doha, que prorroga hasta 2020 el periodo de compromiso del Protocolo de Kioto
2013	Cumbre de Varsovia	Cierra un acuerdo de última hora que, aunque modesto, establece una hoja de ruta hacia un pacto global y vinculante en 2015, activando las ayudas a los países más vulnerables al cambio climático
2014	Cumbre de Nueva York	La Cumbre acabó sin acuerdos vinculantes, China e India, dos de los principales emisores de gases, no estuvieron representadas al máximo nivel. En total, se alcanzaron compromisos para movilizar más de 200.000 millones de dólares contra el cambio climático antes del final de 2015.
2014	Cumbre de Lima	Los países fijaron los requisitos para que todos presenten sus compromisos individuales para luchar contra el calentamiento global ante la ONU antes del 1/10/2015.
2015 (A celebrar)	Cumbre de París	En Francia se tiene que firmar un nuevo pacto global para sustituir al ya obsoleto Protocolo de Kioto. La presión sobre París es enorme, según los científicos si no se empieza a trabajar desde ya en la reducción de emisiones contaminantes el calentamiento global puede crear efectos devastadores en todo el planeta.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se modifica la definición inicial del Informe Brundtland, enfocándose en tres ejes estratégicos, que suponen los pilares en que se asienta el Desarrollo Sostenible: el progreso social, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

Debido a ello, sigue sin existir un consenso sobre qué es lo que hay que sostener, cuáles son los objetos de interés, qué prioridades hemos de seguir, el concepto sigue siendo estudiado y evolucionando. Así, Daly, (1995), afirma que el valor de la sostenibilidad es tan básico, que usualmente es asumido tácitamente en nuestro pensamiento económico; aún más, cuando Hicks, (1939), define el concepto de renta, ya asoma el concepto al definirla como: “ la cantidad máxima que una persona o nación puede consumir en un espacio de tiempo y aún estar bien como al inicio del periodo”.

Al complementar la sostenibilidad, con el concepto desarrollo, el análisis global del término se hace más complejo, puesto que el análisis en si del término desarrollo implica, con Goodland (1995), la aplicación indistinta de “crecimiento” y “desarrollo”. Considerando la teoría económica clásica, el desarrollo social y económicos se basa en el la producción de bienes y servicios para los ciudadanos, lo que dificultad en muchos casos y en gran medida el desarrollo medioambiental, ya que la producción de estos bienes y servicios incorporan como imputs los recursos naturales disponibles. Se adoptaría en este caso una visión dirigida a “minimizar” el impacto medioambiental y conservar las condiciones de partida, tal como recogen Martín Rojo, (2009); Porter y Linde, (1995).

De la misma forma, la Comisión Mundial de la Tierra, entendió que muchos ejemplos de "desarrollo" conducían a aumentos en términos de pobreza, vulnerabilidad e incluso degradación del ambiente. Por eso surgió como necesidad apremiante un nuevo concepto de desarrollo, un desarrollo protector del progreso humano hacia el futuro, el "desarrollo sostenible".

La Comisión presidida por Gro Harlem Brundtland, llegó a la conclusión de que debíamos trabajar para satisfacer "las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" la protección del medio ambiente y el crecimiento económico habrían de abordarse como una sola cuestión, concepto de Desarrollo Sostenible, introducido por Brundtland en 1987.

Considera, por tanto, la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y el mantenimiento y fortalecimiento de los recursos naturales. Su esperanza de un futuro mejor es, sin embargo, condicional. Depende de acciones políticas decididas que permitan desde ya el adecuado manejo de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en el planeta.

Autores, como Goodland, (1995) y Pearce (2005), critican la vaguedad e inespecificidad del concepto y ponen el énfasis en las dificultades para le medición del mismo, sin embargo Daly, (1995) y Pezzey, (1992), ven justamente en ello una ventaja al promover el consenso y focalizar las actuaciones globales hacia la idea de conservar y mejorar el planeta y sus recursos naturales en convergencia con el desarrollo humano, liquidando la idea de que la tierra es un negocio que explotar hasta su total agotamiento.

Por otro lado, diversos autores, (Lloyd's Register Quality Assurance, 2008; O'Riordan y Turner, 1988) destacan la importancia de la intergeneracionalidad en el desarrollo sostenible, garantizando que las generaciones futuras puedan tener la habilidad para satisfacer sus propias necesidades. O'Riordan y Turner, (1988), a su vez, amplían el ámbito de la sostenibilidad a los recursos que son necesarios para que la humanidad, siendo por ello, imprescindible asumir un compromiso moral y ético con el medio ambiente.

Finalmente, podemos enmarcar el desarrollo sostenible como un proceso que no debe sobrepasar los límites de la capacidad de la naturaleza, (Pearce et al, 1988; Daly, 1990, 1992) y la conservación del capital natural (Barbier et al; 1990; CMTS, 1995; Goodland, 1995).

1.2.- Los ejes y el desarrollo del concepto

El concepto de desarrollo sostenible, en la actualidad disfruta de una gran aceptación, si bien al tiempo, han surgido interpretaciones y desviaciones del mismo, lo que parece que reúne a todos en consenso, es la aceptación de la consideración de las tres dimensiones desde las que se debe abordar la sostenibilidad, las dimensiones ambiental, social y económica, cada una de ellas con sus propios objetivos y marco, si bien interrelacionadas entre ellas.

Tabla 2. Dimensiones del desarrollo sostenible

Dimensión Social	Dimensión Económica	Dimensión Ambiental
Exige la participación de manera sistemática de la comunidad. Cohesión de la comunidad, identidad cultural, diversidad, solidaridad, tolerancia, humildad, compasión, paciencia, pluralismo, estándares aceptados de honestidad y disciplina, son algunos de los aspectos considerados dentro del capital social y que por sus características se hacen difíciles de medir. Este “capital moral” requiere de mantenimiento y reposición a través de los valores compartidos y la igualdad de derechos, basados en la interacción religiosa, cultural y comunitaria de la sociedad. Sin este cuidado depreciaría igual que el capital físico. Dentro del desarrollo económico, el capital humano – inversiones en educación, salud y nutrición para los individuos – ha sido ampliamente aceptado; sin embargo la creación del capital social como necesidad para el logro de una sostenibilidad social aún no ha sido adecuadamente reconocida.	El capital económico debe mantenerse estable. La definición ampliamente aceptada de sostenibilidad económica es el “mantenimiento de capital” o mantener intacto el capital, que ha permitido a los comerciantes desde la Edad Media conocer que parte de sus ingresos pueden consumir sin afectar su capacidad de comerciar. Por tal motivo puede definirse la dimensión económica a partir del concepto de renta de Hicks (1939), como la cantidad máxima que puede consumirse en un periodo sin empobrecerse (Hicks, 1946). Ahora es necesario extrapolar la definición de Hicks, enfocada no sólo al capital creado por el hombre y su equivalente monetario, sino abarcando las otras tres formas de capital (natural, social y humano). Sin embargo, se hace muy difícil cuantificar el valor natural, intangible, intergeneracional y especialmente el acceso a recursos comunes como el aire. La economía debe basarse en los principios de anticipación y precaución.	La dimensión ambiental es una necesidad de la humanidad y se origina en la preocupación social. En sí misma la dimensión ambiental busca elevar el bienestar de la humanidad, protegiendo los recursos que son indispensables para la vida y asegurándose de que los desperdicios no excedan los límites permisibles para la salud. La dimensión ambiental significa por tanto que el capital natural debe mantenerse, tanto como fuente de recursos como de “sumidero” de los desechos. Por tal motivo se necesita producción y consumo sostenible. En el caso de la provisión de recursos, debe mantenerse dentro de los índices de regeneración los recursos renovables, y respecto a los no renovables es muy difícil convertir el consumo en sostenible, pero si manteniendo el consumo dentro de los límites de regeneración de los renovables que puedan ser sustituibles. En el caso de los desperdicios, estos, se deben mantener las emisiones dentro de los límites de asimilación de la naturaleza.

Fuente: Elaboración propia a partir de Reyes, (2011).

La dimensión de sostenibilidad social, a su vez, podemos decir que sólo se alcanza a través de un proceso de fortalecimiento y de participación de la sociedad civil. Ello, aportará un “capital moral” que debe regenerarse continuamente incorporando valores compartidos y derechos, basados en la interacción religiosa, cultural y social, desembocando en un capital social imprescindible para alcanzar la sostenibilidad social. Sin embargo, en la actualidad dicho concepto no se ha valorado y asumido de manera global.

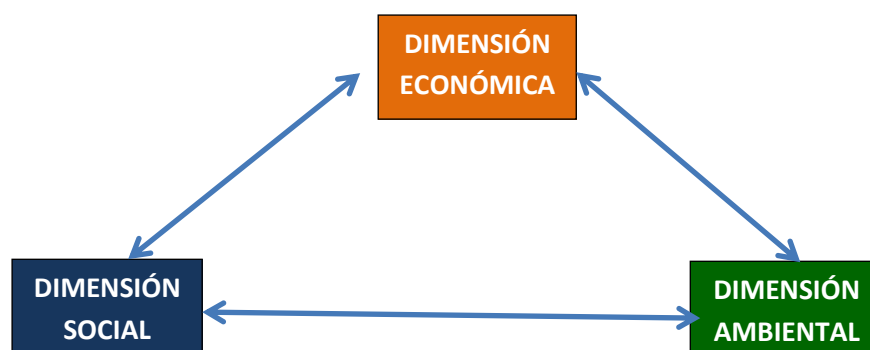
Por otro lado, respecto a la dimensión económica, tal como indica Hicks (1939), se refiere a la cantidad de recursos que se pueden consumir en un periodo de tiempo determinado sin empobrecerse, ello orientado al capital económico. Ahora bien, ¿podemos aplicar este concepto al ámbito de los recursos naturales? Consideremos además la dificultad que supone la valoración del capital natural y la distribución del mismo considerando la preservación para las generaciones futuras. Así, se proponen básicamente dos principios básicos de intervención: la precaución y la anticipación o prevención.

Finalmente, la dimensión ambiental emerge de la propia preocupación social, cuya visión es preservar los recursos necesarios para el mantenimiento integral de los recursos que permiten la vida en el planeta, al mismo tiempo que se consigue un bienestar coexistiendo con el aseguramiento de las oportunidades para las generaciones futuras, lo que exige reducir los desechos producidos fruto de nuestro estado del bienestar, asegurando que el entorno pueda asumirlo e integrarlo sin poner en peligro el ciclo de los recursos naturales existentes.

Estas tres dimensiones integran consideraciones que hacen converger aspectos específicos de cada uno de los ejes referidos. Para Goodland (1995), la relación entre la dimensión económica y ambiental es más fuerte, fortaleza que viene establecida por su aparente carácter opuesto, ello explica que muchas estrategias e instrumentos ambientales que se incorporan al ámbito empresarial busca especialmente el equilibrio económico-ambiental, enfocado al rendimiento ambiental que se traduce en el rendimiento económico, como trataremos de demostrar en el desarrollo de esta investigación.

La convergencia entre las tres dimensiones consideradas para la definición del concepto de desarrollo sostenible, puede establecerse de forma gráfica como sigue, basándonos en Munasinghe (1993):

Figura 1: Dimensiones del desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, no podemos dejar de comentar la vinculación entre la legitimación social y el concepto de sostenibilidad, consideramos para ello, que son dos aspectos, especialmente los que de dotan de carga legítima, por una parte, la necesidad que las persona tiene de vincular su existencia al entorno que les rodea, tanto desde un punto de vista psicológico, como biológico y evidentemente de fijación y preservación del mismo o ecológico. A su vez, y ello, nos produce en muchos casos turbación, el concepto sostenibilidad, parece ser una moda, si bien es verdad que supone una visión de progreso y modernidad, para instituciones, organizaciones y personas que le fomenta, lo que provoca encajarlo y percibirlos dentro del conjunto de sociedades de vanguardia, que no sólo se preocupan por el enriquecimiento económico. Al mismo tiempo, se trata de conjugar el desarrollo social y el entorno próximo, los ecosistemas, sociales, económicos y ambientales del círculo más próximo, lo local (Jennings y Zandbergen (1995).

Nuestro estudio se concentra en la integración de los recursos naturales en los hoteles, que testaremos en la provincia de Huelva. Por ello, profundizará aquí en el ámbito de su dimensión sostenible o ambiental, ya que la tendencia marca claramente un movimiento de los hoteles hacia la obtención de un mayor rendimiento ambiental, así como del estudio global del impacto de la sostenibilidad en la comunidad, así como en sus resultados.

1.2.1.- La dimensión ambiental (Sostenibilidad Ambiental).

Vamos a continuación a tratar de centrar los conceptos ambientales, esta maraña vinculada con lo ecológico, con lo sostenible, cómo se concreta. Para ello, trataremos de puntualizar determinados marcos de delimitación de lo que entenderemos en la dimensión ambiental, Sostenibilidad Ambiental. Siguiendo a Goodland (1995), entenderemos la sostenibilidad ambiental como la conservación del “capital natural”, lo que introduce un nuevo término, que entenderemos entonces por “capital natural”: los recursos ambientales que proveen el flujo de bienes y servicios, así la sostenibilidad ambiental implicará la preservación, por una parte de los recursos (inputs), que pueden diferenciarse entre renovables y no renovables y por otra parte, como tratamos a los outputs, los residuos de nuestra actividad. Podemos expresarlo en forma de dos reglas básicas: (Reyes, 2011).

Tabla 3. Reglas salida-entrada de la sostenibilidad ambiental.

Reglas de Salida	Reglas de Entrada
La emisión de desechos de un proyecto o acción debe mantenerse dentro de los límites de la capacidad de asimilación del medio ambiente local, sin comprometer la absorción de futuros desechos	a) Renovables: El consumo de los recursos renovables debe mantenerse dentro de los niveles de generación del mismo
	b) No Renovables: Los márgenes de consumo de recursos no renovables deben mantenerse por debajo de los índices de desarrollo de sustitutos renovables

Fuente: Elaboración propia a partir de Reyes (2011).

Tal como se recoge en la tabla 3, la propuesta de Goodland (1995), el equilibrio del capital natural, se conseguirá, cuando las entradas y salidas, mantengan dicho equilibrio, de manera que se logre atender a las necesidades de desarrollo y bienestar, manteniendo el equilibrio de partida de los recursos naturales de que disponemos. Para ello, la propuesta de equilibrio para por una política proactiva, de manera que las entradas al sistema se reduzcan , especialmente aquellas que provocan un desequilibrio más significativo en el sistema, incrementando las entradas de recursos renovables y reduciendo al máximo las entradas de recursos no renovables, de manera que ello permita que los desechos de salida de todo el proceso puedan ser asumidos por el entorno sin afectar al entorno actual al tiempo que tampoco comprometa la capacidad de absorción de desechos futuros, en definitiva la misión se reduce a mantener una estrategia proactiva, se trata de “ensuciar” menos, anteponiendo esta estrategia a la reactiva centrada en “limpiar” una vez provocado los desechos.

Por otro lado, del análisis de la bibliografía estudiada podemos señalar la diferenciación en dos grados de sostenibilidad, según Ayuso (2003), existe sostenibilidad débil (*weak sustainability*) la sostenibilidad fuerte (*strong sustainability*), considerando principalmente la sustitución de los capitales humano, natural, social y creado por el hombre. Así la sostenibilidad débil se refiere a mantener el capital total intacto, puede ser un comienzo, pero no podemos considerarla como la sostenibilidad ambiental, siendo necesaria pero no condición suficiente.

Por el contrario, la sostenibilidad fuerte, separa los tipos de capital, entre los naturales y los creados por el hombre, señalando que éstos son complementos a los naturales, pero en ningún caso su sustituto, complementan al sistema natural. Matizando lo dicho, Goodland (1995), añade el término absurdamente fuerte, refiriéndose a la sostenibilidad en aquéllos términos en que no se procede a agotar ningún recurso.

Por su parte, Dobson (1996), recoge cuatro tipos de sostenibilidad, en función de las respuestas que se ofrezca a cuatro preguntas tipo, la tabla desarrolla los mismos.

Tabla 4. Posturas ante la sostenibilidad

	POSTURA A	POSTURA B	POSTURA C	POSTURA D
¿Qué hay que sostener?	Capital total (humano y natural)	Capital natural crítico	Capital natural irreversible	Unidades de significancia
¿Por qué?	Bienestar humano (material)	Bienestar humano (material estético)	Bienestar humano (material y estético) y obligaciones hacia la naturaleza	Obligaciones hacia la naturaleza
Objetos de interés:				
-Principales	1,2,3,4	1,2,3,4,	1,5,2,6	5,1,6,2
-Secundarios		5,6	5,6	3,4
Sustituibilidad entre capital humano y natural	Considerable	No entre capital humano y capital natural crítico	No entre capital humano y capital natural irreversible	Evita el debate de sustituibilidad

Fuente: Reyes (2011).

- 1: Necesidades Humanas de las Generaciones Presentes
- 2: Necesidades Humanas de las Generaciones Futuras
- 3: Aspiraciones Humanas de las Generaciones Presentes
- 4: Aspiraciones Humanas de las Generaciones Futuras
- 5: Necesidades No Humanas de las Generaciones Presentes
- 6: Necesidades No Humanas de las Generaciones Futuras

Como se puede observar, la postura A está muy alineada con la sostenibilidad débil, ya que considera la sustituibilidad entre capital creado por el hombre y el natural y lo considera un

todo, priorizando a su vez las aspiraciones y necesidades humanas de las generaciones presentes frente a las futuras, al tiempo que no dan especial interés a las necesidades no humanas. La postura B, por su parte, enfatiza el capital natural crítico, valorando tanto las necesidades presentes como las futuras, siempre que exista un factor clave, el bienestar humano. La postura C se apoya ya en las obligaciones con la naturaleza y protege el capital natural irreversible, aún sino contribuye directamente al bienestar humano. Finalmente, la postura D es el grado absurdamente fuerte de la sostenibilidad, dando un valor a la naturaleza con un grado de significación sin considerar el bienestar humano (Ayuso, 2003)

Entendemos, que la mayor parte del conjunto de agentes e investigadores, parece posicionarse en la postura C y sostenibilidad fuerte, enfatizando la parte del capital natural que garantiza el bienestar humano, sin olvidar aquellas intervenciones o factores que pueden resultar irreversibles para la naturaleza.

1.3.- El medioambiente en las organizaciones

En 2010, el *Global Compact* (Pacto Mundial), en nombre del director ejecutivo del programa de responsabilidad corporativa de la ONU público que tan sólo un 20% de las empresas que cotizan en los mercados de valores han lanzado planes contra el cambio climático. Aunque las perspectivas de avance son claras.

Actualmente, en el informe publicado, *The Carbon Disclosure Project 2011 Supply Chain Report* elaborado por la consultora A. T. Kearney, se pone de manifiesto el porcentaje tan elevado de empresas que realizan una aportación al medio ambiente, siendo el 79% de las grandes empresas del mundo. El estudio determina que el 50% de las grandes empresas y el 60% de los proveedores han generado ahorros desde su implementación.

Cómo ha sido el camino hasta 2014, debido a la idea que durante años ha guiado a las empresas de expandir sus actividades industriales sin tener en cuenta sus posibles repercusiones en el capital natural, el deterioro acumulado y sus efectos han hecho replantear este supuesto, considerando en la actualidad, tanto desde la teoría económica como desde la esfera política, la variable medioambiental como un factor económico de primera importancia (Muñoz, 1998).

El análisis del proceso de integración de los recursos naturales en la actividad y el pensamiento económico, hasta llegar al actual grado de concienciación con respecto al mismo, nos permite diferenciar tres etapas, la primera se caracteriza por una ausencia de los temas medioambientales en los planteamiento económicos, abarcando desde comienzos de la industrialización hasta principios de la década de los setenta siendo una etapa de despreocupación de los asuntos ambientales (Jiménez, 1996), y denominándola “inocencia ambiental”. La preocupación por los problemas naturales abre paso a una nueva fase, organizándose en 1972, en el marco de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, celebrada en Estocolmo, uno de los primero debates a escala internacional sobre el medio ambiente y la actividad económica, poniéndose de manifiesto el grave estado del medio natural, provocando una gran alarma debido a las posibles consecuencias futuras en todos los medios tanto sociales, económicos, como políticos. De las soluciones que se

adoptaron a raíz de este debate, se desarrolla el denominado “crecimiento cero”, denominación adaptada para la segunda etapa que nos ocupa.

El éxito de la etapa de “crecimiento cero” fue relativo, por lo que se plantean nuevas formas para dar un giro a la situación del momento, hecho que se produjo de manera especial en 1987, cuando la Comisión Mundial del Medio Ambiente y en Naciones Unidas se formula el término de “desarrollo sostenible”, que marcará un punto de inflexión en la forma de abordar el problema del medio natural y que sigue vigente en la actualidad, tal y como ya se ha comentado con profusión.

Jiménez (1996) reconoce un importante cambio de ideas a partir de la celebración de la Conferencia de Naciones Unidas en 1972, que denomina etapa de “preocupación ambiental”.

1.3.1.- Etapa de ausencia de preocupación por el medioambiente

En la época de la industrialización, y sobre todo en las primeras décadas, se consiguen importantes avances en el campo técnico y científico, empleando para ello gran cantidad de energía, fuerza de trabajo y recursos naturales, lo que provoca paralelamente un aumento en la cantidad de desechos y residuos que afectan directamente al medio natural (Graedel y Allendy, 1995).

Adam Smith (1723-1790) entendía que lo vital para el progreso económico y social era crear las condiciones para que las transacciones económicas tuvieran lugar en mercado de libre competencia, considerando que la naturaleza debía estar al servicio del proceso de acumulación de capital.

Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895), por el contrario, introdujeron cambios en las líneas de pensamiento clásico tradicional, puesto que no creían en el funcionamiento del mercado y el progreso económico y pensaban que el sistema capitalista se enfrentaría con un descenso de la tasa de beneficio.

Otros autores, Jevons (1835-1882), Walras (1834-1910) y Merger (1840-1921), comienzan la denominada revolución neoclásica y abandonan la teoría del valor del trabajo, centrándose en la valoración de los bienes a través de su utilidad y su escasez, esta constante neoclásica fue seguida por los economistas a lo largo del período 1870-1950. Paralelamente a esta corriente, la actividad industrial seguía centrándose en mantener y estimular el crecimiento, sin tomar en consideración la protección del medio ambiente (Kras, 1994; Cámara, 1996). La total inexistencia de prohibiciones en cuanto a contaminación de aire, aguas marinas y continentales, suelo y paisaje, favorecía esta forma de actuar.

La innovación tecnológica impulsó el desarrollo económico de los países después de la segunda guerra mundial y dicho crecimiento económico produjo un fenómeno doble: por una parte la mejora en el nivel de vida, del bienestar humano, de una parte de la población perteneciente a los países más desarrollados y por otra, una alteración de ciclos naturales, capital natural, fundamentales no conocida hasta ese momento. Los daños de la contaminación se hicieron en muchos casos irreversibles, sobre todo en lo relacionado con la economía, la salud y el bienestar humano, debido a que las emisiones tóxicas, los vertidos

químicos y accidentes industriales, la contaminación de aire y agua provocaron graves crisis de salubridad y del medio natural puesto que los impactos medioambientales empezaron a multiplicarse (Shrivastava, 1987; Brown et al., 1994).

Se detectaron cambios en el clima que podrían amenazar la estructura de la civilización humana (Schneider, 1989). Se comenzaron a dejar sentir grandes problemas en la naturaleza que provenían de una abrumadora realidad: el crecimiento económico se había conseguido a costa del entorno medioambiental (Cano y Cabello, 1995).

La Conferencia de la UNESCO sobre el uso y la conservación de la biosfera, tuvo como eje central el papel del hombre en la naturaleza y su responsabilidad en la evolución natural y las conclusiones obtenidas fueron asumidas como fundamento del Programa “El hombre y la biosfera” aprobado por la misma UNESCO, en 1971.

1.3.2.- Primera etapa de preocupación ambiental: El crecimiento cero

La obra titulada “Los límites del Crecimiento” (Meadows et al., 1972), produjo una de las aportaciones más relevantes concernientes a la relación entre medio ambiente y economía, ya que se adoptaba una postura pesimista con respecto a la posibilidad de continuar con el modelo de crecimiento llevado a cabo hasta el momento. En la misma, se estableció que las políticas de protección del medio ambiente y la promoción de objetivos de crecimiento económico eran incompatibles, es decir, los objetivos de crecimiento económico a largo plazo no eran factibles.

Las líneas marcadas por la obra antes mencionada quedaron consolidadas a nivel internacional con la celebración en 1972 en Estocolmo de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, puesto que se acuerda que la protección y mejora del medio ambiente es una cuestión que afecta al bienestar de la población mundial y a su desarrollo económico, por lo que se sientan en la Conferencia de las Naciones Unidas antes mencionada, las siguientes bases conceptuales:

- ✓ La búsqueda del crecimiento económico no conduce necesariamente a un desarrollo perdurable ni a mayores cotas de bienestar de la población.
- ✓ Los problemas ambientales responden a características y realidades nacionales/locales diferentes, según el grado de desarrollo de los países.
- ✓ El capital natural, subestimado en el proceso de acumulación, se vuelve cada vez más escaso y está sujeto a límites físicos.

A partir de la Conferencia de Estocolmo y las nuevas tendencias del “crecimiento cero”, se abre la etapa de “preocupación ambiental”, en la que el capital natural comenzó a ser punto importante en reuniones e informes internacionales.

La primera ministra noruega, Gro Harlem Brundtland, encabezó en 1987 la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas constituida por las Naciones Unidas e integrada por personalidades de todo el mundo podrá hacer un examen general del problema ambiental, cuyas conclusiones dieron lugar al informe *Our Common Future* (Nuestro Futuro Común), conocido a nivel internacional como el Informe Brundtland, ya mencionado

en este trabajo, donde se recoge un término que dictará las normas de actuación en materia ambiental y que sigue en vigor: el desarrollo sostenible (ampliamente estudiado más arriba, pero que reseñamos nuevamente, ya que es el punto de inflexión que da origen a la segunda etapa de preocupación ambiental).

1.3.3.- Segunda etapa de preocupación ambiental: El desarrollo sostenible

El cambio de planteamientos en la etapa del desarrollo sostenible dio lugar a una evolución de la disciplina que se había llamado Economía del Medio Ambiente hacia una nueva rama, equivalente a la verdadera “Economía del Desarrollo Sostenible”, conocida con el nombre de Economía Ecológica (Jiménez, 1996). Siguiendo a Costanza (1991), mientras la Economía del Medio Ambiente cubría la aplicación de la economía neoclásica a los problemas ambientales y de recursos, la Economía Ecológica adopta un enfoque más global, interdisciplinario, ecológico y amplio para estudiar y gestionar nuestro mundo. Esto supone un cambio de visión, tanto para la economía como para la ecología.

1.3.4. La evolución de desarrollo sostenible en las empresas

Acertamos si decimos que la preocupación de las empresas por sostenibilidad se dirige a través de la gestión del “cumplimiento”, (Schmidheiny, 1992b), fruto de las presiones legales y de las políticas gubernamentales, que surgía al uso de las Cumbres y la evolución de los conceptos de sostenibilidad. No obstante, comienzan a aparecer políticas con un enfoque opuesto, que diseñan estrategias proactivas (frente a las reactivas preponderantes hasta el momento), fundamentándose y esforzándose por una producción limpia. Se empiezan a establecer relaciones entre la minimización del impacto ambiental y el rendimiento económico, (como veremos adelante, nuestro estudio pretende comprobar la relación entre rendimiento ambiental y rendimiento económico, entre otros objetivos), en este punto se acuña el concepto de eco-eficiencia, paso inicial que ha sido superado por uno más global, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, que responde justamente a las tres pilares establecidos anteriormente por el concepto de desarrollo sostenible, considerando por tanto, el balance ambiental, la justicia social y la prosperidad económica. La figura siguiente, trata de reflejar justamente este proceso evolutivo de la concepción de la sostenibilidad:

Figura 2. Evolución del concepto de sostenibilidad.



Fuente: Reyes (2011)

Como señala la gráfica anterior, de manera resumida, podemos establecer un itinerario tanto en los instrumentos, que ha pasado del establecimiento de auditorías, hasta la integración absoluta de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa. Por otro lado, podemos observar, a su vez que el camino hacia la sostenibilidad seguido por la empresas ha pasado del mero cumplimiento legal hasta el concepto global de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, que desarrollamos con mayor profusión.

La Responsabilidad Empresarial surge como respuesta de las compañías a las necesidades que tienen de cubrir las demanda a las que se encuentran sujetos por los grupos de interés, mediante la integración de forma voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales entre otras, así como en la forma en que se interrelacionan con el entorno.

Según Ayuso (2003), podemos enumerar como los principales factores que generan el crecimiento experimentado por las compañías en la asunción de políticas responsables, los siguientes:

- ✓ Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala.
- ✓ Los criterios sociales incluyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de los consumidores como de los inversores.
- ✓ La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- ✓ La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de la información y comunicación.

El modelo de responsabilidad, si bien establece como uno de sus ejes en la responsabilidad ambiental o sostenibilidad, podemos decir que asienta más fuertemente sus principios en el ámbito social. Así, entre los pilares en que se apoya, podemos establecer diversos documentos, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos la Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río. En el año 2000, el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, lanzó la iniciativa "Global Compact" o "Pacto Mundial" con el objetivo de que empresas, sindicatos y ONGs colaboren en la consecución de mejoras sociales y ambientales a nivel mundial.

Los diez principios básicos consideran temas relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción (ONU, 2010):

Derechos Humanos

1. Las empresas deberán apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
2. Asegurarse de que sus propias corporaciones no son cómplices de prácticas abusivas contra los derechos humanos.

Trabajo

3. Defender la libertad de asociación y el efectivo reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
4. Defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.
5. Defender la efectiva abolición del trabajo infantil.
6. Defender la eliminación de la discriminación laboral.

Medio Ambiente

7. Apoyar el principio de precaución en los retos medioambientales.
8. Poner en marcha iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental.
9. Promover el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

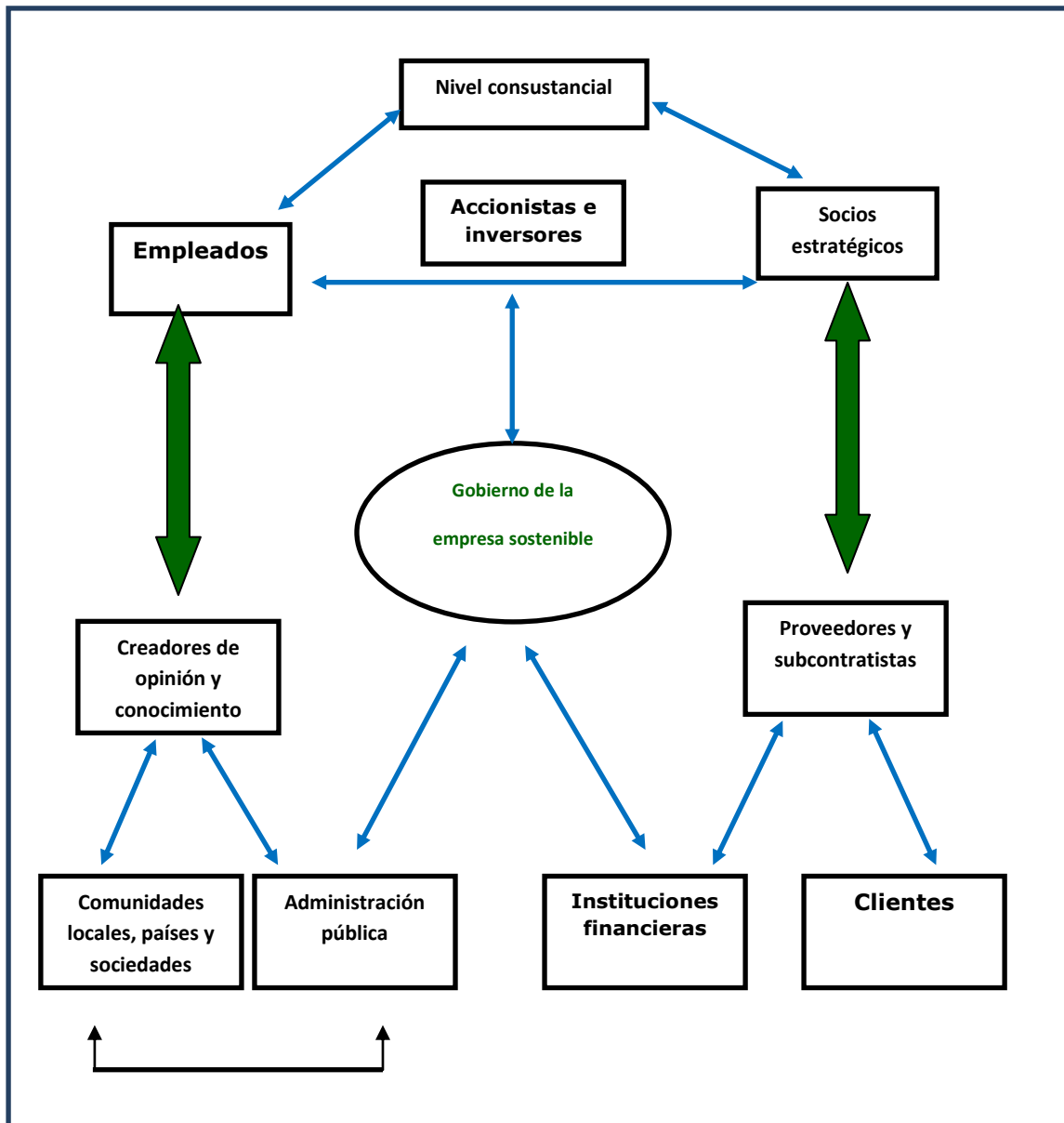
Anti-Corrupción

10. Trabajarán en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo extorción y soborno.

En Julio del 2002, la Comisión publicó una comunicación titulada "Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible" (CCE, 2002). La comunicación propone una estrategia de promoción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la creación de un Foro Multilateral Europeo sobre la Responsabilidad Social de las Empresas (*European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*) que reúna a representantes de empresarios, trabajadores, consumidores y sociedad civil y concrete los debates en torno a la RSC. Y define la RSC como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholder*).

Como iniciativa nacional, se presenta el Código de Buen Gobierno para la Empresa Sostenible, (2002), promovido por la Fundación Entorno, que define una empresa sostenible como aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y medio plazo, contribuyendo así al aumento del bienestar y al progreso de generaciones presentes y futuras (Código de Buen Gobierno para la Empresa Sostenible, 2002).

Figura 3: Representación global del modelo de empresa sostenible y responsable.



Fuente: Código de buen gobierno para la empresa sostenible, (2002).

El “Código de buen gobierno de la empresa sostenible”, que representa el cuadro 2, se caracteriza porque “crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esta forma al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general”. Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental. Es decir, la RSC engloba todas las

decisiones empresariales que son adoptadas por razones que a primera vista, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa, (Nieto y Fernández, 2004).

El comportamiento socialmente responsable no tiene por qué ser incompatible con la creación de valor. Este enfoque, sin cuestionar la primacía de los intereses de los propietarios, tiene en cuenta los de todos los partícipes o interesados en la compañía (*stakeholders*). Desde esta perspectiva el gobierno de la empresa es un proceso complejo de negociación que busca equilibrar los intereses de todos los grupos.

Se han enfatizado los problemas de eficiencia que puede plantear el hecho de que las empresas asuman obligaciones o responsabilidades más allá de la simple generación de beneficio. Como señalan Nieto y Fernández en 2004, las palabras del premio Nobel de economía Milton Friedman expresan con claridad esta idea: “El que nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una responsabilidad social que no sea el obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas sería tanto como socavar los cimientos de nuestra sociedad libre.” (Friedman, 1966: 173).

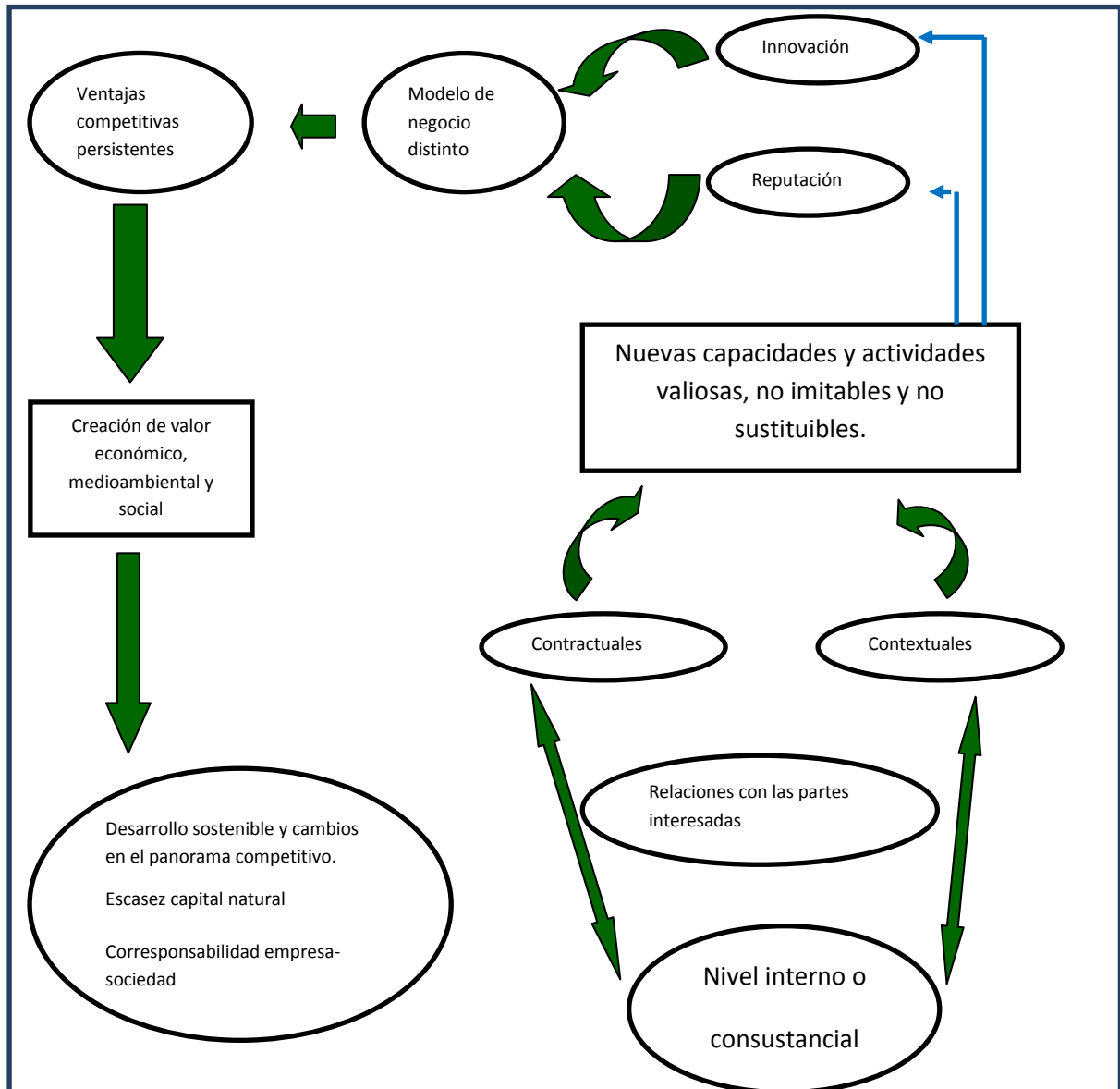
Por su parte, parece demostrado (Aragón, 1998; Felipe, 2002; Chan, 2005) que el empleo de criterios de empresa sostenible y responsable permite a ésta proyectar una imagen positiva ante todos los grupos de interés, y no solamente ante los propietarios, lo que contribuye a mejorar su reputación. Es conocido que la reputación de las empresas depende de la percepción que tengan los *stakeholders* sobre el grado en que éstas satisfacen sus expectativas (Nieto y Fernández, 2004).

Apoyándose en esta línea de argumentos, reconocidos académicos y “gurús” han analizado recientemente las ventajas que puede reportar para las empresas la adopción de estos criterios, como se indica en el cuadro 3. Así, Michael Porter y Mark Kramer (2002) defienden que entre la filantropía pura y el negocio puro puede haber un lugar de convergencia de intereses que incidirá positivamente tanto en el beneficio social como en el económico. Concretamente, la filantropía empresarial puede ayudar a la mejora del contexto competitivo de la compañía al aumentar la disponibilidad de *inputs* especializados de alta calidad, potenciar una demanda sofisticada y exigente, crear un entorno más productivo y transparente y mejorar los sectores relacionados y complementarios.

Incluso el compromiso social también puede ser origen de atractivas oportunidades empresariales. En este sentido, Prahalad y Hammond (2002) centran su interés en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos.

La solución a gran parte de sus problemas únicamente puede conseguirse con la involucración directa y sostenida de las compañías multinacionales.

Figura 4: Representación del modelo de generación de ventajas competitivas sostenidas de la empresa sostenible y responsable.



Fuente: Código de buen gobierno de la empresa sostenible (2002).

Finalmente, cabe reflejar otro momento de vital importancia para el desarrollo de la RSC en España, referido a la publicación del “Libro Blanco de la RSE en España” (2006), elaborado por la Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social del Congreso de los Diputados en 2006.

Capítulo 2. LA EMPRESA Y EL MEDIOAMBIENTE, EL CAMINO HACIA LA EMPRESA SOSTENIBLE

Capítulo 2.- LA EMPRESA Y EL MEDIOAMBIENTE, EL CAMINO HACIA LA EMPRESA SOSTENIBLE

2.1.- Introducción

Es cierto que los temas ambientales no son nuevos, pero es en los últimos años cuando ha llegado a ser una preocupación generalizada. El conocimiento profundo de los impactos ambientales de las actividades empresariales, ligada al crecimiento científico-técnico experimentado, ha sido capaz de poner causas a los efectos o síntomas manifestados y tangibles, y ello, razonablemente, se convierte en un incremento de la presión sobre las empresas. A su vez, cada vez más, fruto de todos los cambios sociales y educativos, la población, en general, tiende a una mayor sensibilización y las empresas no pueden permanecer al margen de este movimiento.

Ello se corrobora con cifras, con estudios como los que realiza la Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea (EORG), que indican el crecimiento continuo de la preocupación medioambiental en Europa. El 90% de los europeos tienen una preocupación personal importante sobre el medio ambiente, que publica la propia comisión, Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea (EORG), (2011).

Ya que en este capítulo abordamos la gestión medioambiental de las empresas y la evolución de las mismas en este ámbito hacia una empresa sostenible, entendemos que debemos comenzar acotando el concepto de gestión medioambiental, como la gestión que pretende la integración de la protección del medio ambiente en todas las funciones de dirección de la empresa con el objetivo de alcanzar un óptimo desempeño económico y medioambiental de la misma (North, 1992).

A su vez, con respecto al concepto perseguido de Empresa Sostenible, entendemos por tal aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y medio plazo, contribuyendo así al aumento del bienestar y el progreso de las generaciones presentes y futuras (Código de buen gobierno para la Empresa Sostenible, 2002).

La práctica generalizada de las empresas ha sido maximizar el beneficio, sin objetivos éticos o responsables, como el desarrollo sostenible, si bien como se comenta desde diversas perspectivas en esta investigación, y además se pretende comprobar, las prácticas medioambientales no tienen por qué limitar el beneficio, sino más bien al contrario, mejorar el rendimiento económico y la sostenibilidad temporal de la compañía, por lo que debería convertirse en un eje estratégico de la empresa.

2.2.- Cómo se ha investigado la relación entre empresa y medioambiente

Las investigaciones en organización de empresas también están mostrando interés en el medio ambiente, si bien es cierto que, comparado con otros temas de investigación, podemos decir que es un tema joven. Consideramos que existen diversos motivos que explican el incremento de las investigaciones cuyo objetivo se centra en los temas medioambientales:

1) A partir de los años 60 y 70, se produce un fuerte crecimiento e interés por los supuestos sociales y medioambientales. Así, podemos considerar la década de los 80 como el punto de inicio para incorporar una preocupación medioambiental entre la sociedad, lo que propicia una amplia corriente de literatura centrada en los aspectos medioambientales de las empresas, (Morrison y Dunlop, 1986).

2) Tal y como indican Starik y Marcus (2000), queda ampliamente soportado que las organizaciones tienen impactos, tanto positivos como negativos, en el entorno, ecosistema y biodiversidad en que están inmersos, lo que justifica el estudio del mismo en las organizaciones.

De hecho, los temas medioambientales que se estudiaban en los 60/70 se centraban en estudios locales y básicamente orientados a regular distintas fuentes de contaminación. Aragón (1998) apunta también que los problemas se fueron considerando buscando la cooperación de autoridades locales y nacionales.

No es, sin embargo, hasta los 80 cuando se percibe de manera diferente el problema, considerándolo de forma global, ya que afecta al conjunto de habitantes del planeta. Así, los problemas pasan de locales a internacionales y ello provoca que las empresas líderes a escala internacional modifiquen su actitud y comportamiento para incorporar e incluso obtener beneficios de su nueva política ambiental (Schot y Fischer, 1993; Winn, 1995).

Así, consideramos que existe una nueva etapa en la relación con el medioambiente, apareciendo declaraciones de políticos, procesos para ir por delante (políticas proactivas), amplitud del alcance del departamento medioambiental, (Ashfor y Meima, 1993). Ello provoca un giro en el destino de las inversiones y el desarrollo de productos, que se reorientan hacia aspectos ambientales, (Hoffmann, 1997), dándose un incremento mucho más acusado de estas investigaciones en sectores como el petroquímico, automóvil, acero, papel y cemento, incluyendo programas de prevención, auditorías y formalización de políticas e implicación de los directivos (Starik y Marcus, 2000).

Con la aparición del concepto de Desarrollo Sostenible, a finales de los 80, los investigadores coincidían en estudiar primero aspectos conceptuales para pasar a trabajos empíricos, evolucionando el tipo de investigaciones desde estudios de caso (Buchholz, Marcus y Post, 1992), artículos a partir de tesis, (Throop, Starik y Ronds 1993), manuales (Buchholz, 1993) y suplementos, (Stead y Stead, 1992).

A continuación, ya en los años 90, vivimos una orientación más generalizada hacia el crecimiento sostenible, motivando la necesidad de trabajar unidos empresas, gobiernos y en general todos los stakeholders, provocando la aparición de métodos de dirección ambientales innovadores (Starik y Marcus, 2000).

Sin embargo, las investigaciones de los 80 y 90 no disponen de un marco teórico claro de investigación para esta disciplina (Newton y Harte, 1997). De hecho, podemos considerar que el número "Organizaciones Ecológicamente Sostenibles", publicado en 1995 por la revista *Academy of Management Review*, confiere ya un peso más significativo y un punto de inflexión, apareciendo a partir de este hito publicaciones sobre entorno natural y empresa,

donde se incide en la necesidad de girar en los planteamientos ambientales de las empresas y orientarlas hacia estrategias, actitudes y comportamientos que respeten el medioambiente. A su vez, este conjunto de estudios ya incorporan de forma más rigurosa teorías de organización y planteamientos sistemáticos al abordar el objeto de estudio.

En este escenario, tienen especial trascendencia los artículos de Hart (1995), hablaremos largo y tendido sobre él, ya que hemos montado nuestro modelo sobre la base de su teoría basada en los recursos naturales y de Jennings y Zandbergen (1995), en los que ambos plantean un paradigma medioambiental para la organización de empresas. Como veremos, Hart (1995) delimita su modelo a partir de la teoría de recursos y capacidades, mientras que Jennings y Zandbergen (1995) analizan la aceptación y valoración de la sostenibilidad en las organizaciones, la construcción de contextos sociales y organizaciones locales y la difusión de prácticas de sostenibilidad y, por último, la implantación de la sostenibilidad en las reglas constructivas, narrativas y regulatorias.

A partir de este punto, se aceleran los planteamientos de investigación ambiental en las empresas. Por ejemplo, Aragón-Correa (1998) lo encuadra en la perspectiva de recursos y capacidades, y en la repercusión sobre el desempeño en la empresa trabajan autores como, Klassen y Mclaughlin (1996); Russo y Forts (1997), Judge y Douglas (1998). En la importancia de la regulación Verbeke (1998) y Nehrt (1998); o la influencia de los stakeholders Henriques y Sardosky (1999).

Ya en el siglo XXI, se sigue profundizando en las líneas de investigación abiertas anteriormente, al tiempo que se abre un amplio abanico de temas abordados, en relación con la gestión del medio ambiente en la empresa. La revista “Academy of Management Journal” publica un monográfico, “Management of Organizations in the Natural Environment” (2000), en el que se apuntaban paradigmas organizacionales tales como la teoría de recursos y capacidades y la teoría institucional. Como se ha dicho, se amplía el abanico de temas abordados; liderazgo y medio ambiente (Andersson y Bateman, 2000), planteamientos institucionales (Bonsol y Roth, 2000), el desarrollo de “buenas prácticas”, *Benchmark's* en dirección ambiental (Christmon, 2000) y el papel de los directivos (Romis y Steger, 2000; Cordaco y Frieze, 2000; Sharma, 2000).

Así, actualmente, la investigación ambiental en la organización constituye una línea mundial de investigación y la literatura se encuentra en pleno desarrollo con temas muy variados y de gran impacto. Como ejemplo, Bonsal (2003) se orienta hacia los valores organizacionales y personales en la respuesta medioambiental, Bonerjee (2001) estudia el papel de los directivos y, por su parte, Hart y Sharma (2004) estudian la influencia de los *stakeholders*. Respecto a la estrategia medioambiental en la empresa, en el efecto moderador de las características del entorno sobre la estrategia destacan Aragón-Correa y Sharma (2003), y en los “estándars” medioambientales Tembrunsel et al (2000) o Russo (2003), que estudia la aparición de sectores sostenibles. Bonsal (2005) estudia los determinantes organizacionales del desarrollo sostenible, Lawrence et al (2007) consideran el estudio de la relación económica con el medioambiente, o Simao y Partidario (2012) estudian los impactos socio-económicos, sociales y medioambientales de la organización. Weaver (2012) investiga la asociación entre la

sostenibilidad y la gestión estratégica para minimizar los costes directos e indirectos y maximizar los beneficios a nivel local y global.

En definitiva, hemos repasado la visión e investigación de los temas medioambientales en la organización, al que pretendemos aportar, contrastando empíricamente, qué estrategias consiguen la integración de los recursos naturales en la empresa hotelera.

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 5: Principales paradigmas de investigación en la relación empresa-medioambiente.

PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN	PRINCIPALES TRABAJOS
TEORÍA INSTITUCIONAL	Jennings y Zandberg (1995); Hoffman (1997,1999); Esteley y Redesemburg (1997); Westley y Vredenburg (1997)
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	Hart, (1995); Shrivastava (1995); Aragón-Correa (1998); Marcus y Geffen (1998); Sharma y Vredenburg (1998)
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Klassen y Brown (1995); Russo y Fouts (1997); Judge y Douglas (1998); Klassen y Whybark (1999);
REGULACIÓN AMBIENTAL	Dean y Brown (1995); Rugman y Verbeke (1999)
TEORÍA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	Finemam y Clarke (1996); Henriques y Sadorsky (1999)
ESTUDIOS DE CASO	Kunreuther y Browman (1997); Martin, Knopoff y Beckman (1998)

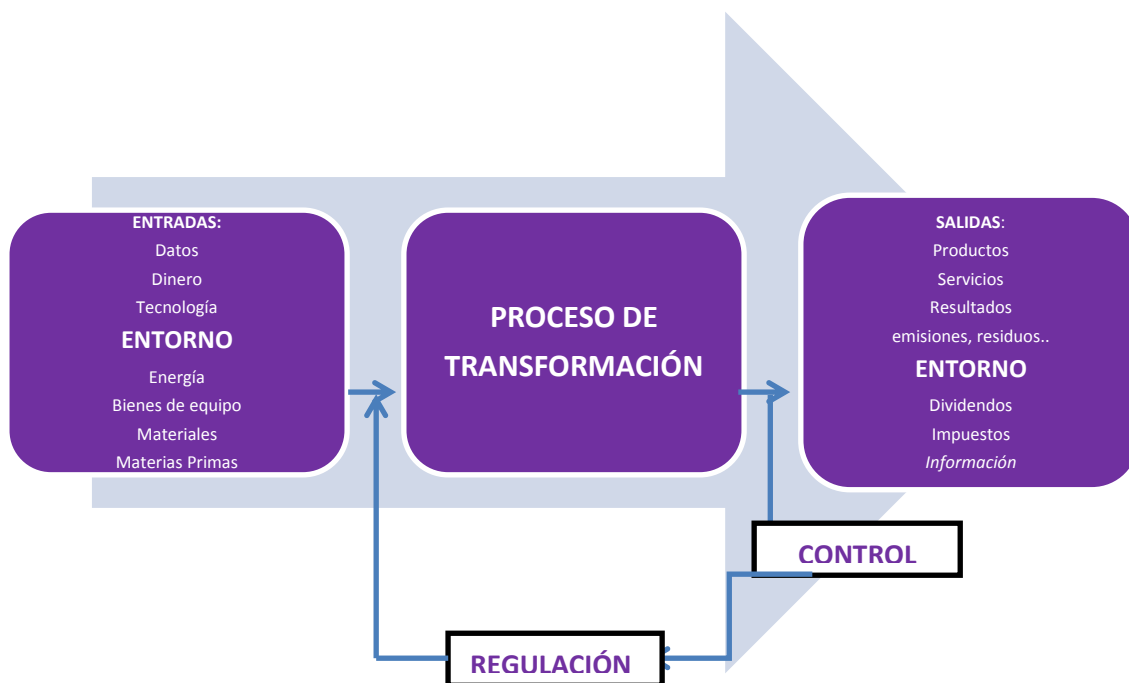
Fuente: Rueda (2005)

Fruto del germen desarrollado en los modelos y paradigmas de investigación referidos en la tabla anterior, se logra alcanzar una visión de empresa como un sistema abierto, en el que se pone de manifiesto la necesidad de sumar la importancia e influencia del entorno para la supervivencia de la misma (Claver y Molina, 2000). Así, una visión integral de la relación empresa-medioambiente y de cómo las actividades empresariales provocan impactos en los recursos naturales Chamorro (2001) las agrupa en base a tres razones fundamentales:

1. La empresa consume recursos naturales que son limitados y escasos (en muchos casos), a un ritmo superior a la tasa de regeneración.
2. La empresa genera salidas y ciertos *outputs*, (emisiones contaminantes y residuos) no se asimilan por la naturaleza debido a su limitada tasa de asimilación y al elevado volumen generado.
3. Las empresas analizan estrategias de marketing que fomentan un consumo excesivo (no necesario para obtener el bienestar), incrementando excesivamente el consumo de recursos naturales y de residuos que afectan al entorno.

Gráficamente, podemos representar este ciclo de la siguiente manera:

Figura 5: Proceso de transformación en la empresa.



Fuente: Adaptado de Riquel (2010).

Por su parte, Aragón (1996) manifiesta que las organizaciones, para su actividad diaria, incorporan diversos tipos de entradas, que debido a su procedencia, cantidades y procedimientos de obtención influyen directamente en el medioambiente. Seguidamente, los procesos de transformación de estas entradas para la elaboración de productos o servicios, pueden ser muy variados en cuanto a su estrategia ambiental, debiéndose decantar por aquéllos que minimicen el impacto ambiental y reduzcan las necesidades energéticas (cada día un factor más significativo y de mayor impacto en la competitividad de las organizaciones, debido a su creciente, imparable y especulativo aumento de coste, apuntamos). Finalmente, cerrando el enfoque sistémico que propone Aragón (1996), las salidas u *outputs* deben ser las mínimas asimilables por el entorno y no nocivas para éste.

2.3.- Visión económica del medioambiente. Economía ambiental versus economía ecológica

Asignar un valor monetario a bienes y servicios ambientales no puede acometerse a través de un precio explícito (CONAMA, 1998), sino que la valoración económica reconocerá aquellos valores asociados al subjetivismo antropocéntrico (Oksanen, 1997), demostrando que los valores económicos se generan por las personas que les valoran y llegan a definir el valor económico de un recurso natural como el conjunto de lo que un individuo está dispuesto a

pagar por su uso y manejo; en otras palabras, la valoración económica será la medida monetaria de las preferencias de los individuos (Figueroa, 2005).

Por ello, podemos deducir que la valoración económica y las preferencias del individuo, consecuentemente, estarán influenciadas por los valores culturales del grupo al que pertenece el individuo. La valoración económica se refiere fundamentalmente a determinar una curva de demanda para los bienes y servicios de los ecosistemas, es decir, el valor que las personas le asignan a los recursos, biológicos, expresados en términos monetarios (Azqueta y Field, 1998).

Sin embargo, desde la economía ecológica se considera que no se puede reducir a una unidad monetaria según Castilla (1992), Bermejo (1994) y Davy (1998). Estos autores consideran que la valoración monetaria tiene limitaciones y es necesario incorporar muchos supuestos; así, desde una perspectiva más ecológica, la conservación de la biodiversidad debe responder más a criterios morales que de eficiencia económica, (Figueroa, 2005).

Diferenciamos pues la Economía Ambiental de la Economía Ecológica, empezando por la primera.

Economía Ambiental

La Economía Ambiental se focaliza en la valoración monetaria de los beneficios y costes ambientales. Así, la economía neoclásica plantea aquí serios problemas. Tal como indica, Hauwermiren (1999), los bienes y servicios ambientales tienen frecuentemente un valor de uso, pero no de mercado. Así, la economía ambiental y los recursos naturales estudian el problema de las externalidades ambientales y la asignación intergeneracional óptima de los recursos agotables.

Economía Ecológica

Considera un enfoque diferente sobre las interrelaciones dinámicas entre los sistemas económicos y el total del conjunto de los sistemas físico y social. Pone el centro de atención en la equidad, la distribución, la ética y los procesos culturales, esto es, una visión sistemática y transdisciplinaria (Hawwermeinen, 1999).

Tabla 6: Comparación economía ambiental versus economía ecológica.

ECONOMÍA AMBIENTAL	ECONOMÍA ECOLÓGICA
Preferencias individuales	Preferencias sociales
Medidas monetarias	Medidas físicas
Sistema cerrado	Sistema abierto. Enfoque sistémico
Maximiza la utilidad	Minimiza el daño transgredido a las generaciones futuras.
Tasa de descuento mayor que cero	Tasa de descuento igual a cero
Eficiencia económica	Ética de partida
Resuelve problemas de los recursos naturales, internalizando las externalidades	Sistema de contabilidad general que involucre costes sociales, ecológicos y ambientales

Fuente: Figueroa, 2004.

En definitiva, las técnicas de valoración no apuntan a entregar el valor de la biodiversidad *per se*, sino a estimaciones del valor económico asociado a ciertos bienes o servicios compatibles con la conservación de la misma (Figuerola, 2004).

2.4.- Actitudes estratégicas hacia el medioambiente

La estrategia ambiental es un plan cuya finalidad es mitigar los efectos sobre el medio ambiente de las operaciones de la empresa y de sus productos o servicios (Bonsal, 1997). Estamos por tanto, considerando como efecto ambiental lo relacionado con el agotamiento de los recursos naturales escasos, lo relativo a la acumulación y emisión de residuos y los efectos colaterales del uso de materiales y de entornos no saludables. Así, esta definición considera la estrategia como el resultado de un proceso de análisis, formulación e implantación de diferentes medidas con ciertos objetivos, algunos de ellos relacionados con la rentabilidad (Carmona y Magán, 2012).

Bonerjee (2001), por su parte, distingue entre los niveles de la estrategia: corporativo, de negocio y funcionales. Las implicaciones ambientales, considerando el desarrollo de productos y marcas “sostenibles” entre los corporativos, por otro lado; la asignación de recursos para alcanzar ventajas competitivas, las ventajas en costes por aplicación de materiales reciclados o de un programa de eficiencia energética, se incluirán entre las estrategias de negocio; y por último, la planificación de procedimientos “sostenibles” en las diversas áreas funcionales, marketing, operaciones, etc.

Winn y Angell (2000) señalan tres perspectivas para realizar un análisis de las diferentes estrategias medioambientales: las estrategias o modelos de rendimiento social, de proceso estratégico y de gestión ambiental.

Los modelos estratégicos medioambientales de rendimiento social consideran que las empresas incorporan estrategias ambientales como respuesta al entorno social, comenzando con la toma de conciencia por parte de la dirección de la necesidad de resolver los problemas ambientales, y ello desembocará en un compromiso y la implantación de dichas soluciones a nivel operativo (Winn y Angell, 2000).

Por su parte, los modelos de procesos estratégicos se concentran en el carácter eminentemente organizativo de las políticas ambientales; por ello, la estrategia nace en niveles medios o bajos Pfeffer (1992) lo sitúa como resultado de procesos políticos, o bien puede emerger de la asignación de recursos, como señala Bower (1986) Sharma (2000) considera que la estrategia ambiental es el resultado de las acciones ambientales realizadas de forma voluntaria para reducir el impacto de sus operaciones.

Finalmente, sobre la estrategia de gestión ambiental, Russo y Fouts (1997) reflejan la tendencia general en la literatura a establecerlo como un proceso de arriba a abajo que coordina todas las funciones de la empresa.

Podemos, por tanto clasificar las tipologías de respuesta de las empresas a los problemas ambientales y las estrategias adoptadas para ello de diversas formas, que oscilan entre tres y

cinco fases, tal y como recogemos en la tabla 7, en función del nivel de desarrollo de las medidas y la implementación realizada (Winn y Angell, 2000).

Sharma (2000) establece diversos niveles que oscilan desde la conformidad a la voluntariedad o bien desde estrategias puramente reactivas a estrategias proactivas (Hunt y Auster, 1990; Aragón-Correa, 1998).

La mayoría de los modelos se integran en el paradigma de la gestión ambiental, lo que implica que el entorno puede ser gestionado empleando diferentes herramientas y donde los directivos son los principales agentes del proceso (Carmona y Magán, 2012; Kolk y Manver, 2003).

A continuación, siguiendo la clasificación y tipología de estrategias ambientales expuesto por Kolk y Manver (2003), adaptado posteriormente por Carmona y Magán (2012), presentamos una tabla resumen de los mismos.

Tabla 7: Estrategias hacia el medioambiente.

Autor/Autores	Título del modelo	Etapas/posiciones
Petulla (1987)	Aproximaciones de Gestión Ambiental	Orientado a la crisis; a los costes; a la gestión ambiental avanzada
Steger (1988; 1993)	Estrategias ambientales	Indiferente; defensiva; ofensiva; innovadora
Hofstra et. al (1990)	Etapas para complementar la Gestión Ambiental	Inspección; cumplimiento total; integración total
Hunt y Auster (1990)	Etapas de la Gestión Ambiental	Pionero; apagador de fuegos; ciudadano preocupado
Greeno (1991)	Postura hacia las cuestiones ambientales	Pragmatismo; proactivo; solucionador de problemas; gestión para el cumplimiento; gestión para el aseguramiento
Simpson(1991)	Respuesta a las presiones ambientales	Porque preocuparse, inteligentes, entusiastas
Wicke (1991)	Conceptos ambientales	Reactivo; ofensivo
Muller y Koechlin (1992)	Etapas de estrategia ambiental	Inactiva; ignorar; ostracismo; reactivo; respuesta; proactivo; hiperactivo
Roome (1992)	Opciones estratégicas para reaccionar ante las presiones ambientales	No cumplimiento; cumplimiento; más que cumplimiento; excelencia comercial y ambiental; liderazgo
Stikker (1992)	Curva de aprendizaje ambiental	Fin de línea; sistemas de cuidado ambiental; auditoría ambiental; aproximación de la cuna a la tumba; negocio sostenible
Winsemius y Guntran (1992)	Etapas de desarrollo de la respuesta corporativa	Reactivo; receptivo; construcción; proactivo
Fischer y Shot (1993)	Estrategias ambientales	Adaptación con resistencia; acometer las cuestiones ambientales sin innovación
Meffert y Kirchgeorg (1993)	Estrategias de base ambiental	Oposición; pasividad; retirada; adaptación; innovación
Newman Breeden (1993)	Estrategias ambientales	Reactiva; proactiva; innovadora

Sadgrove (1993)	Estrategias de gestión ambiental	Penalizados; retrasados; conformistas; líder
Azzone y Bertele (1994)	Contextos ambientales	Estable; reactivo; anticipatorio; proactivo; creativo
Elkington (1994)	Etapas de la respuesta a problemas ambientales	Ignorancia; despertar; reducción/culpable/conducta de desplazamiento/ programa político de fachada; conversión; integración
Lee y Green (1994)	Opciones estratégicas para el desarrollo de productos verdes	No hacer algo; estrategias genéricas; diversificación; remedio; tónico, pan y mantequilla; destreza; liderazgo; pionero
Post y Altman (1994)	Etapas de cambio organizativo/aprendizaje	Ajuste; adaptación y anticipación; innovación
Winsemius y Mak (1994)	Respuesta a los retos ambientales	Reactivo; receptivo; constructivo; proactivo
Buitelaar (1995)	Etapas de estrategias ambientales	Pasiva/defensiva; ofensiva; innovadora; sostenible crítica
Cramer y Jansen (1995)	Etapas de innovación tecnológica	Optimización de la producción y los productos; mas renovación de la tecnología de producción; innovaciones orientadas a la función
Crosbie y Knight (1995)	Opciones estratégicas para la gestión	No hacer algo; postura defensiva; responsabilidad social; oportunidad estratégica, negocio sostenible
De Vries y Altenburg (1995)	Estrategias ambientales	Chaqueta verde; ofensiva, innovadora; misión verde
Molenkamp (1995)	Estrategias ambientales	Defensiva; preventiva; ofensiva
Muller (1995)	Estrategias ambientales	Ignorancia ambiental; protección ambiental adicional; protección ambiental integrada; activa; reactiva
Schot (1995)	Respuesta a problemas ambientales	Solución de problemas; defensiva; ofensiva
Shrivastava (1995)	Estrategias ambientales sostenibles	Coste mínimo; diferenciación; nicho
Shrivastava y Hart (1995)	Respuestas al reto ambiental	Tirita; más serio; cambio profundo
Veering (1995)	Categorías de negocios	Defensivo; seguidor; activo; proactivo
Vermaak (1995)	Estereotipos de estrategia ambiental	Opinión pública; presión del gobierno; gestión de la calidad; reducción de deuda; eficiencia en costes; la prevención de la contaminación paga; marketing verde; gestión de la cadena de valor; nuevos desarrollos de negocio; posicionamiento sostenible
Arthur Little (1996a)	Etapas de la gestión ambiental	Minimalistas; cumplidores; proactivos; mejoradores
Arthur Little (1996b)	Etapas de la evolución de la gestión ambiental	Reactivo; interesado; proactivo; interesado
Bhargava y	Estrategias ambientales	Excelencia y liderazgo, incorporación de la

Welford (1996)	para la ventaja competitiva	estrategia de gestión ambiental en la estrategia general; seguir la línea; corto plazo frente a estrategia a largo plazo; comunicación efectiva
Burschel (1996)	Tipo de actores	Reactivo conservador; apologético impuesto externamente; estratégico socio-tecnológico; pragmatismo ambiental
Hutchinson (1996)	Niveles de gestión ambiental	Dañino sucio y peligroso; polución y residuos; destrozadores silenciosos
Rondinelli y Vastag (1996)	Clasificación de políticas ambientales	Reactiva; proactiva; prevención de crisis; estratégico
Scallon y Sten (1996)	Etapas del rendimiento ambiental	Cumplimiento; alineación; expansión, integración
Vastag et al. (1996)	Estrategias ambientales corporativas-aproximación ambiental	Neutral; reactivo; ofensivo; proactivo
Dodge (1997)	Etapas de rendimiento ambiental	Resistencia; observar y cumplir; acomodarse; coger y adelantarse; trascender
Hart (1995)	Estrategia ambiental	Prevención de la contaminación; ciclo de vida del producto; tecnología limpia
Berry y Rondinelli (1998)	Etapas de la gestión ambiental corporativa	No cumplimiento; cumplimiento; más allá del cumplimiento
Callens y Wolters (1998)	Etapas del desarrollo sostenible	Insostenibilidad; no tomar en cuenta la sostenibilidad del medioambiente; activo/proactivo; sostenible
Ehrenfeld (1998)	Matriz de estrategia ambiental	Negocios usuales; cumplimiento; prevención; sostenibilidad
Ghobadian et al (1998)	Posición en relación con la estrategia ambiental	No cumplimiento; cumplimiento; moderado; más que cumplimiento; condicional; especulador; condicional/liderazgo
Aragón-Correa (1998b)	Aproximación al entorno natural	Excelencia ambiental; liderazgo; cumplimiento; cumplimiento-plus; no cumplimiento
Shaefer y Harvey (1998)	Modelos de etapas del proceso de adaptación de prácticas ambientales "greening"	Basadas en el modelo de Hunt y Auster (1990)
Klassen y Whybark (1999a)	Configuraciones de selección de tecnologías ambientales	Cumplimiento; oportunista; liderazgo
Brockhoff et al. (1999)	Estrategia ambiental de negocios	Defensores; escapistas, dormidos; activistas
Henriques y Sardosky (1999)	Perfil del compromiso ambiental	Reactivo; defensivo; acomodado; proactivo
Winn y Angell (2000)	Nivel de gestión ambiental corporativo	Gestión ambiental deliberadamente reactiva; gestión ambiental no realizada; gestión ambiental emergente activa; gestión ambiental deliberadamente proactiva
Alvarez et al.	Estrategia ambiental de la	Reactivo; defensivo, acomodativo; proactivo

(2001a)	empresa	
Alvarez et al. (2001b)	Estrategias de gestión ambiental	Reactivos; intermedios; proactivos
Buyse y Verbeke (2003)	Estrategias de gestión ambiental	Estrategia reactiva: prevención de la contaminación; liderazgo ambiental
Carmona et al. (2004)	Estrategias de gestión ambiental	Experimentados; esperanzados; indiferentes; incipientes
Orsato (2006)	Estrategias ambientales competitivas	Eco-eficiencia; liderazgo más allá del cumplimiento; eco-marca; liderazgo en costes ambientales
Claver-Cortés et al (2007)	Grupos estratégicos estrategia ambiental	Ambientalmente proactivos; ambientalmente intermedios; ambientalmente reactivos
Lee y Rhee (2007)	Estrategias ambientalmente corporativas	Reactiva, centrada, oportunista y proactiva
Molina y de Vicente (2010)	Creación de valor en la responsabilidad social corporativa	Gestión ambiental-rendimiento ambiental-ventaja competitiva- resultado económico
Escamilla, Plaza y Prado (2013)	Estrategia proactiva	Etapas de diversificación y expansión internacional

Fuente: Adaptado de Carmona y Magán (2012).

2.5.- Determinantes de las estrategias ambientales

La estrategia medioambiental ha sido frecuentemente explicada como un intento de atender a las expectativas y exigencias de diferentes grupos de presión. Resulta especialmente destacable la presión medioambiental ejercida por los consumidores y los legisladores. Sin embargo, de acuerdo con autores como Henriques y Sadosky (1996) o Buyse y Verbeke (2002), cada vez con mayor frecuencia las empresas perciben también presión medioambiental procedente de otros agentes internos o externos a la empresa. Los agentes internos incluyen los directivos por su responsabilidad directa en las decisiones tomadas en la empresa, los accionistas o propietarios atraídos por la idea de participar en empresas "verdes", y los empleados que tratan de protegerse de riesgos que les afecten directamente (enfermedades ocupacionales, accidentes industriales...). Los agentes externos hacen referencia a la legislación medioambiental cada vez más estricta ante las demandas sociales, los clientes al crecer progresivamente el segmento de la población que prefiere productos, envases y procesos de producción sostenibles, los proveedores interesados en evitar daños potenciales en la imagen y legitimidad de sus empresas, además de responsabilidades jurídicas, las empresas del sector, especialmente las empresas líderes, que sirven de referente, las entidades financieras y aseguradoras que se basan, entre otros, en criterios medioambientales para evaluar a las empresas solicitantes de financiación, los medios de comunicación y grupos ecologistas, dado el poder que pueden ejercer sobre la imagen y legitimidad de la empresa, y finalmente los ciudadanos o comunidades próximas directamente afectadas por la degradación medioambiental.

Tabla 8: Factores determinantes de la estrategia medioambiental de las empresas.

FACTORES DE PRESIÓN (Aceleradores)	BARRERAS A LA ADAPTACIÓN (Ralentizadores)
INTERNOS - La Dirección. - Los accionistas/proprietarios. - Los empleados.	INTERNAS - Prioridad de otros asuntos debido a la presión competitiva. - Dificultad de ofrecer un producto medioambiental a precios competitivos. - Falta de formación y sensibilización del personal de la empresa. - Falta de formación y sensibilización de la dirección de la empresa. - Tamaño limitado. - Dificultad en la obtención de datos. - Cultura empresarial desfavorable. - Escasez de recursos financieros.
EXTERNOS -La Legislación medioambiental. -Los clientes. -Los proveedores. -Las empresas del sector. -Las entidades financieras. -Las entidades aseguradoras. -Los medios de comunicación. -Los grupos ecologistas. -Los ciudadanos/comunidades próximas.	EXTERNAS -Escasa difusión sobre la normativa medioambiental. -Falta de claridad en la normativa medioambiental. -Falta de consenso legislación nacional. -Escasa flexibilidad de plazos de cumplimientos exigidos por la legislación. -Escasa flexibilidad de medidas de cumplimiento exigidas. -Escasa información sobre tecnologías medioambientales exigidas. -Elevado coste de la adopción de medidas medioambientales. -Gran incertidumbre sobre la repercusión en los resultados de la empresa. -Dificultades financieras, más aun si se trata de prevención. -Coste elevado de tecnología. -Desconocimiento sobre la aportación de estas medidas al resultado empresarial. -Escasa disponibilidad de vertederos, depósitos residuos tóxicos...

Fuente: Elaboración propia a partir de Murillo, Garcés y Rivera (2005).

A través de todos estos agentes, son canalizadas expectativas que van más allá de evitar sanciones por incumplimiento legal, tales como reducir costes, mejorar la imagen de la

empresa o aumentar su cuota de mercado. La presión de los diferentes *stakeholders* ejerce, por tanto, una influencia positiva en la adopción de medidas de tipo medioambiental, dando lugar a estrategias de tipo proactivo.

Sin embargo, la atención a las expectativas de los diferentes *stakeholders* a menudo encuentra barreras, inherentes a la empresa o procedentes del entorno o sector en el que opera, que dificultan la adopción de medidas de protección del medio ambiente (Post y Altman, 1994). Cuanto más relevantes son estas barreras, más difícil resulta avanzar en el comportamiento estratégico medioambiental, es decir, más difícil resulta superar las estrategias de tipo reactivo que se limitan al cumplimiento de la regulación.

De entre las barreras internas cabe mencionar la dificultad para ofrecer un producto medioambiental a precios competitivos o la dificultad de atender los asuntos medioambientales cuando la presión competitiva obliga a priorizar otras cuestiones. Adicionalmente, determinadas deficiencias organizativas de la empresa, como son la falta de formación y sensibilización, tanto de los empleados como de los directivos de la empresa, suponen una barrera en el proceso de adaptación medioambiental.

En lo que se refiere a las barreras externas, una de las más frecuentemente mencionadas es el elevado coste de la adopción de medidas medioambientales, especialmente si se trata de medidas tecnológicas de prevención de la contaminación, características de las estrategias medioambientales proactivas. Otro de los grandes obstáculos a la adaptación medioambiental es la gran incertidumbre sobre la repercusión en los resultados de la empresa. Esta incertidumbre suele estar asociada a un escaso desarrollo del sector de oferta ambiental, lo que se traduce en escasez de información sobre tecnologías medioambientales limpias y en una insuficiente oferta de maquinaria/equipos para la adaptación, así como de servicios de asesoría/consultoría medioambiental. A todas estas barreras se une, en ocasiones, una inadecuada legislación medioambiental (escasa información a las empresas afectadas, falta de claridad en la normativa medioambiental, escasa flexibilidad de plazos y medidas de cumplimiento exigidas,...).

2.5.1.- Factores moderadores de la gestión ambiental

Recursos financieros

Azzone et al. (1997) y Azzone y Noci (1998) exponen que las PYMES son empresas con recursos financieros limitados y por ello, no pueden desarrollar largos procesos de acumulación de competencias, ni siquiera asignar fondos para las iniciativas ecológicas o para los aspectos que se consideran secundarios de la actividad principal de la empresa. Tal carencia de recursos es un elemento que impide el desarrollo de mejoras medioambientales Noci y Verganti (1999). Así, la escasez de recursos financieros es un factor que limita el desarrollo medioambiental de las empresas.

Estructura organizativa

En general, resulta más fácil implantar estas prácticas en empresas con una organización estandarizada y bien estructurada, como las de mayor tamaño Alberti et al. (2000). Sin

embargo, las empresas de menor tamaño, suelen disponer de más capacidad que las empresas de mayor tamaño cuando se trata de adaptarse a cambios en el entorno Sroufe et al. (2000). Esto es importante, puesto que algunos estudios empíricos señalan su relevancia estratégica, Azzone et al. (1997). Por su parte, Aragón (1998) encuentra, que tal capacidad influye sobre el desarrollo de la estrategia medioambiental de las empresas.

Sin embargo, las investigaciones realizadas al respecto muestran que los directivos de las empresas temen que, con la implantación de actuaciones medioambientales, pierdan parte de su flexibilidad, aunque Alberti et al. (2000) señalan que esto no tendría por qué ser así, ya que una gestión medioambiental avanzada haría a la organización más eficiente, incluso cuando se trata de reaccionar ante sucesos imprevistos.

No obstante, a pesar de los efectos positivos de tal capacidad de adaptación para desarrollar programas y dirigir con rapidez los temas medioambientales, la realidad muestra que las empresas de menor tamaño se encuentran menos desarrolladas desde una perspectiva medioambiental que las empresas de mayor tamaño Alberti et al, (2000). A su vez, Noci y Verganti (1999), señalan que la capacidad de reacción ante la necesidad de cambios derivada del pequeño tamaño hace que los ejecutivos de las pequeñas empresas piensen que es más fácil enfrentarse al reto medioambiental mediante acciones reactivas e implícitas. Ahora bien, tal capacidad reactiva sólo facilita cambios de carácter incremental, aportando ventajas marginales al enfrentarse a la naturaleza multidimensional y al amplio alcance de la innovación medioambiental. Esta razón serviría de explicación para la aparente contradicción encontrada por Alberti et al. (2000).

En definitiva, a pesar de que las empresas pequeñas se han caracterizado por su flexibilidad, los directivos de las empresas, aunque infundadamente, temen perderla como consecuencia de la implantación de iniciativas medioambientales. Ello redundaría en una desconfianza hacia el desarrollo en esta área. Asimismo, la capacidad de adaptación, que caracteriza a las empresas de reducido tamaño y que debería facilitar la reacción en sentido contrario, también desde una perspectiva medioambiental, les incita a desarrollar acciones reactivas o implícitas, que sólo favorecen cambios de tipo incremental. Unido a la mayor facilidad de adaptación a la cuestión medioambiental de las empresas bien estructuradas (características propias de las de mayor tamaño) induce a que la estructura organizativa actúe a favor de un menor nivel de desarrollo medioambiental de las pymes.

Estilo directivo

Diversos estudios consideran la influencia de los estilos de liderazgo sobre la gestión medioambiental, como los de Bansal y Roth (2000); Cordano y Frieze (2000); Egri y Herman (2000); Flannery y May (2000); Sharma (2000); Banerjee (2001).

La mayoría de los trabajos defienden la existencia de unas características específicas del estilo directivo en las empresas que influyen sobre el desarrollo medioambiental de las mismas, a veces de forma indirecta. Azzone et al. (1997) constatan que los directivos adoptan una actitud de cumplimiento de la legislación, ya sea por la falta de información —bajo nivel de capacidades directivas (Azzone y Noci, 1998; Noci y Verganti, 1999— o por su escasa

capacidad estratégica en este campo –una orientación a corto plazo (Noci y Verganti, 1999) que no incentiva a mejorar los resultados medioambientales (Azzone y Noci, 1998b)–.

También la formación medioambiental de los directivos supone un factor que condiciona del grado de desarrollo de la estrategia medioambiental de las empresas hasta un cierto nivel Azzone y Noci (1998). De hecho, Noci y Verganti (1999) señalan que una estrategia reactiva es una opción factible en empresas simplemente con alta disponibilidad de competencias técnicas y directivas. Otros estudios avalan esta relación, Brío (1999) encuentra diferencias significativas entre el nivel de formación medioambiental de los directivos y el nivel de desarrollo de las actuaciones medioambientales de las empresas, de manera que cuanto mayor es el porcentaje de personas formadas en esta área, mayor es el desarrollo de los planteamientos medioambientales de las empresas. Estos trabajos empíricos demuestran que la disposición de ciertas destrezas por parte de los directivos es condición necesaria para el desarrollo medioambiental, incluso suficiente hasta ciertos niveles, aunque necesita de recursos adicionales en las etapas de desarrollo medioambiental más avanzadas.

Además, otras características de la actitud directiva explican el resultado del desarrollo medioambiental de las empresas, Sánchez (1997) encuentra que la percepción por parte de los directivos de las empresas de las presiones medioambientales como una amenaza hace que las innovaciones sean menos radicales, lo cual se considera que puede influir, asimismo, en la capacidad competitiva de las mismas. Esto es algo similar a decir que los directivos de las pequeñas empresas evitan explotar las ventajas competitivas asociadas a los recursos naturales, lo cual explicaría su actitud estratégica reactiva, y se traduce en una disminución de competitividad, tanto frente a sus clientes como ante otros *stakeholders*, Noci y Verganti, (1999). Theyel (2000) encuentra que el grado de desarrollo de las actitudes medioambientales se relacionan con el conocimiento de los directivos de planta en la materia.

Recursos humanos

La gestión medioambiental correlaciona con los recursos humanos y depende del desarrollo de destrezas de naturaleza tácita mediante la implicación de los empleados (Cramer y Roes, 1993; Klassen y McLaughlin, 1993; Hart, 1995; Hanna et al., 2000).

Azzone et al. (1997) y Azzone y Noci (1998) constatan que los empleados de las empresas suelen tener un nivel de conciencia medioambiental muy bajo. A ello se le suma un bajo nivel de formación en esta área. Esto ha sido probado para otros países en algunos estudios empíricos, como el realizado por Brío (1999) para las empresas industriales españolas o por Vargas (2003) para las empresas turísticas y en las pequeñas y medianas empresas del medio rural, Montaña y otros, (2003, 2004). Por otro lado, el estudio de Brío (1999), analiza la existencia de diferencias significativas en función del nivel de formación medioambiental de los empleados, de manera que cuanto mayor es el porcentaje de empleados formados en esta área, mayor es el desarrollo de los planteamientos medioambientales de las empresas.

Estatus de la gestión medioambiental en la empresa

A su vez, se argumenta que una delimitación clara de la estructura organizativa y de las competencias medioambientales es vital para lograr una correcta gestión medioambiental en la misma (Welford y Gouldson, 1993).

La mayor parte de la literatura se inclina por la opción de que, si bien la empresa deberá poner en marcha los mecanismos oportunos para lograr que todo el personal tenga algún tipo de responsabilidad medioambiental (Sadgrove, 1991; Beaumont, 1992; Ledgerwood et al., 1992), aquella que dedica un puesto/departamento específico a estas cuestiones otorga más importancia al medioambiente y más aún si éste depende directamente de la alta dirección (Elkington et al. 1991; Sadgrove, 1991; Welford y Gouldson, 1993), de lo que, por otra parte, existe contraste empírico en algunos trabajos (Aragón et al. 1998; Sharma, 2000). La legitimación que el nombramiento o generación de un nuevo puesto puede suponer en la cultura de la empresa es un elemento de escasa importancia (Aragón et al. 1998).

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, Azzone et al. (1997) señalan que la ausencia de una unidad organizativa con el objetivo específico de dirigir los temas medioambientales, podría hacer inviable el desarrollo de las estrategias medioambientales más avanzadas. Esto es, aunque la literatura ha demostrado las ventajas de las unidades organizativas específicas para el desarrollo medioambiental, sin embargo, en las pequeñas empresas es muy difícil conseguir los recursos suficientes para ponerlas en práctica.

Actividad productiva

Azzone et al. (1997), mediante el análisis de un pequeño grupo de empresas, han mostrado que los procesos de producción relativamente simples, permiten a la empresa observar la evolución del contexto antes de ajustar su curso de acción así como su adaptación.

De hecho, esta flexibilidad del proceso productivo es una forma de apoyar una respuesta estratégica de las empresas ante las presiones medioambientales (Klassen y Angell, 1998).

Como peculiaridad de las empresas de menor tamaño, Klassen y Angell (1998) muestran que la influencia de la flexibilidad ante las presiones medioambientales es más fuerte en las pequeñas que en las empresas de mayor tamaño, aunque quizá esto sea consecuencia, no de su tamaño, sino de las estrategias medioambientales que las caracterizan.

Nivel de Tecnología

Las empresas con enfoques más avanzados desde una perspectiva medioambiental requieren de gran cantidad de recursos de diversa naturaleza. Teniendo en cuenta las dificultades que las empresas tienen para conseguir recursos financieros y humanos, entre otros, con el fin de afrontar su actividad medioambiental, les resulta difícil tanto introducir como obtener rendimiento de tecnologías con enfoques preventivos o de productos sostenibles, por lo que sus tecnologías suelen ser básicamente de control Azzone et al. (1997).

Capacidad de Innovación

Sánchez (1997) analiza las condiciones bajo las que las presiones medioambientales afectan al grado de radicalidad de la innovación de las empresas.

En primer lugar, ya Wood (1986) había constatado que las empresas de mayor tamaño realizan mayor esfuerzo investigador y, por lo tanto, sus niveles de innovación medioambiental son mayores. Además, Marcus (1984) sugiere que las empresas de distintos tamaños se distinguen en función del grado de radicalidad de sus innovaciones medioambientales, y que tal influencia depende principalmente del tamaño del problema, de la actuación de las Administraciones Públicas y de la propensión de la empresa a negociar.

Varias razones avalan dicho argumento. En primera lugar, es más probable que las grandes empresas cuenten con un departamento de I+D formalizado, dada la diferenciación estructural asociada con un mayor tamaño de la organización (Blau, 1970), departamento que se encuentra en una posición adecuada para transformar competencias y, en consecuencia, dar lugar a innovaciones de proceso y de producto más radicales (Leonard, 1984). Por otro lado, las opciones para la innovación creadas por las presiones medioambientales favorecen a las grandes empresas cuando obligan a salir del mercado a las pequeñas (Birnbaum, 1984; Bartel y Thomas, 1987).

La intensidad en I+D es un factor sugerido por Sánchez (1997) como mediador en la relación existente entre presión medioambiental y radicalidad de la innovación, pues se ha comprobado empíricamente que las empresas con mayor nivel de intensidad en I+D innovan con mayor frecuencia (Clark y Fujimoto, 1989). Las empresas que, además de un alto esfuerzo investigador, cuentan con un departamento adecuadamente integrado reconocerán el propósito expreso del mismo para resolver problemas como los medioambientales, es por lo que las tecnologías más innovadoras y que modifican más las competencias emergerán como resultado de actividades de I+D (Rogers, 1983).

Sánchez (1997) se demuestra empíricamente que la baja intensidad en I+D de las pequeñas empresas y la carencia de centralización de la información referente al esfuerzo investigador en un solo departamento son factores que influyen sobre el hecho de que las presiones medioambientales den lugar a innovaciones menos radicales en estas empresas.

Capacidad de Cooperación

La relación con los grupos de presión externos se considera prioritaria en el desarrollo de los planteamientos medioambientales de las empresas y, especialmente, de los nuevos productos con una dimensión orientada hacia los recursos naturales. Muchas investigaciones han insistido en ello; Starik (1995); Dutton (1996); Fineman y Clarke (1996); Hartman y Stafford (1997); Azzone y Noci (1998); Geffen y Rothenberg (2000); Kitazawa y Sarkis (2000); Theyel (2000).

La mayoría de las técnicas, metodologías y reglas de diseño para desarrollar innovaciones medioambientales suponen que una empresa tiene un poder de negociación importante sobre otros socios de la cadena de valor para comprometerlos en la mejora de su resultado

medioambiental, pero ésta es sólo una fortaleza habitual de las grandes empresas (Noci y Verganti, 1999).

King y Lenox (2000) demuestran que los acuerdos voluntarios entre empresas conllevan mejoras a nivel medioambiental en las industrias donde éstos se forman, a través de la cooperación.

Así, el establecimiento de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas entre empresas supone una oportunidad de convergencia de esfuerzos y reducción de costes, alcanzando mejores resultados y ventajas competitivas sostenibles.

2.5.2.- Grupos de presión sobre la gestión ambiental

La decisiones que se toman en la empresa están determinadas por un conjunto de variables complejas, tanto internas como externas. Sin embargo, en este catálogo de variables, un papel prioritario juegan, cada vez con mayor peso, cada uno de los grupos de interés con los que la empresa interactúa. Freeman (1984), como se ha señalado, los define como *stakeholders*, incluyendo a individuos o grupos que puede afectar o ser afectados por las organizaciones y las actividades de los mismos. Estos grupos de presión han constituido una enorme fuente de difusión de buenas prácticas y han conseguido en muchos casos que las estrategias medioambientales adopten un estatus cualitativo más significativo en las organizaciones. De hecho, esta afirmación aparece desarrollada en la literatura por autores como Garrod (1997), McGee (1998), Freeman (2000), Buyse y Verbeke (2002), que ya lo incorporan como un objetivo estratégico que permita responder a las expectativas ambientales de todos los actores en curso. Los grupos de interés, como variable de presión sobre la gestión ambiental proactiva, es soportada por una amplia literatura; Shrivastava (1995a), Fineman y Clarke (1996), Henriques y Sardosky (1999). Profundizando en esta relación, indican que los agentes que más peso y presión ejercen sobre la adopción de prácticas ambientales en las empresas responden al mimetismo institucional, que ejercen las administraciones, asociaciones de intercambio de información en materia legal, así como a la presión realizada por los líderes del sector; esto es, las empresas que lideran el sector y la gestión ambiental ejercen un efector tractor sobre el resto de organizaciones. Por otro lado, agrupan la influencia que pueden ejercer consumidores, proveedores, empleados y accionistas, de entre los que la mayor capacidad de presión la localizan en los consumidores.

A su vez, para Henriques y Sardosky (1999), pueden considerarse un tercer grupo de agentes, comunidades de ciudadanos y organizaciones ecologistas, así como otros lobbies de presión. Finalmente, los medios de comunicación, como también recogen Mittroff et al. (1989) y Sharbroug y Moody (1995), pueden convertirse en una fuente de presión para la incorporación de prácticas ambientales en la empresas, al ejercer presión sobre la reputación, imagen y legitimidad de las actividades y medios con los que las organizaciones alcanzan sus objetivos.

Tabla 9: Clasificación de los tipos de *stakeholders* que influyen en la estrategia ambiental.

<i>Regulatory Stakeholders</i>	<i>Organizational Stakeholders</i>	<i>Community Stakeholders</i>	<i>The Media</i>
• Autoridades Gubernamentales • Asociaciones de intercambio • Redes informales de Información • Empresas líderes en temas ambientales	• Consumidores • Proveedores • Empleados • Accionistas	• Comunidades de ciudadanos • Organizaciones ecologistas • Otros lobbies potenciales	• Medios de comunicación • Asociaciones ecologistas

Fuente: Henriques y Sadorsky (1999).

2.5.3.- Variables que ralentizan la estrategia ambiental en la empresa

En la literatura, podemos encontrar diversos tipos de variables, que suponen una ralentización a la incorporación de la gestión ambiental en la empresa como eje estratégico. Aclaramos, que nos gusta hablar de ralentización, ya que entendemos que es un proceso irrevocable e irreversible y que su implementación es sólo cuestión de tiempo. Los autores principales que han estudiado el tema, coinciden en diferenciar este tipo de variables en externas e internas y encontramos, entre ellos a Dieleman y de Hoo (1993), Ashford (1994), Post y Altman (1994), Noci y Verganti (1999), De Río (2002), Hillary (2003), Zilahy (2004).

En esta línea, Post y Altman (1994) establecen dos tipos de variables que ralentizan la incorporación de la estrategia ambiental en la empresa, barreras de la industria y barreras organizativas. Las primeras, serán las vinculadas a la actividad propia de la empresa y que se concentra en los sectores más contaminantes (sectores; químico, eléctrico, metalúrgico, minero y papeler), considerando como una de las principales dificultades la elevada inversión necesaria para la incorporación de tecnologías limpias que provoca consecuentemente dificultades financieras y este se acrecienta en las empresas de menor tamaño, lo que las convertirá en reticentes a la estrategia ambiental (Azzone y Noci, 1998; Noci y Verganti 1999; Del Río, 2002; Hillary, 2003; Brio y Junquera, 2003; Moors et al. 2003; Zilahy, 2004).

Por su parte, las barreras organizativas se desprenden de los procesos propios de la empresa y de su capacidad de incorporar cambios en los mismos que incorporen estrategias de protección ambiental.

Del Río (2002) y Post y Altman (1994) coinciden y señalan como barrera a la estrategia ambiental en la empresa la regulación inadecuada, especialmente debido a su falta de flexibilidad y escasos plazos de adaptación, favoreciendo más estrategias correctivas que preventivas o proactivas, a ello, debemos añadir la elevadísima complejidad burocrática que exige la legislación ambiental, Zilahy (2004).

Post y Altman (1994) recogen otro conjunto de variables que incorpora a las barreras de la industria que limitan y ralentizan la incorporación de estrategias ambientales. Incorporan, entre ellas, la ausencia de infraestructuras adecuadas, la escasez de vertederos controlados o de plantas de tratamiento y recuperación de residuos, o la escasez de servicios especializados de consultoría y desconocimiento, especialmente en las empresas de menos tamaño, (Brío y Junquera, 2003). Finalmente, como barrera a la industria, hacen referencia a la incertidumbre sobre los resultados de la incorporación de tecnologías limpias y los riesgos derivados de dicho cambio, especialmente en los resultados contables, Kemp (1993), la falta de claridad de los beneficios ambientales, Van Hemel y Cramer (2003), el riesgo de imitación por parte de las empresas de la competencia y, especialmente, la percepción de si los clientes valorarán los esfuerzos ambientales realizados (Roy y Vezina, 2001; Hillary, 2003).

Respecto a las barreras organizativas, que señalan Post y Altman (1994), estos autores convergen con las que Del Rio (2002) o Hillary (2003) denominan barreras internas. Entre ellas podemos señalar el escaso compromiso de los empleados y la alta dirección, así como la falta de formación (Hillary, 2003; Moors et. al. 2003; Zilahy, 2004). De hecho, otros autores, como Brío y Junquera (2003), consideran como un factor clave para el éxito la incorporación de estrategias ambientales en la empresa, y consecuentemente, su ausencia se convertirá en una fuerte barrera; así la formación medioambiental de los directivos y la falta de compromiso de los mismos suponen una ralentización muy importante a la incorporación ambiental a la estrategia de la empresa, (Zilahy, 2004).

Otros frenos considerados como barreras organizativas, son la falta de capacidades estratégicas (Brío y Junquera 2003), y una cultura desfavorable que “deslegitima” la preocupación ambiental, (Aragón et. al. 1998; Hillary, 2003; Morset et al 2003).

Finalmente, Post y Altman (1994) consideran a la estructura organizativa inadecuada como otra barrera organizativa, convirtiéndose en un factor de éxito la delimitación clara de la estructura y de las competencias ambientales para gestionan correctamente la estrategia ambiental de la empresa (Welford y Goudson, 1993).

Tabla 10 : Clasificación de variables que ralentizan la incorporación de prácticas ambientales.

Post y Altman (1994)			
Barreras de la Industria		Barreras Organizativas	
• Coste de Capital • Presiones Competitivas • Regulación de la Industria • Información Técnica		• Actitud de los empleados • Inadecuación liderazgo de la alta dirección • Sistema de comunicación pobre • Rutinas y prácticas anteriores	
Del Rio (2002)			
Características tecnológicas	Factores internos de la empresa	Factores externos de la empresa	
• Incertidumbre asociada a la implementación de tecnologías limpias • Desaprovechamiento de	• Tamaño • Dificultades financieras • Escasa cualificación	• Inadecuada regulación • Inadecuada presión de los diferentes	

las economías de escala • Elevado coste de oportunidad de la inversión en tecnologías limpias	del personal • Dificultad de adaptación estratégica y organizativa • Inercia en las rutinas organizativas	actores sociales

Hillary, (2003)

Barreras internas	Barreras externas
• Escasez de recursos • Incorrecta percepción de los sistemas de gestión ambiental • Dificultades asociadas a la implantación del sistema de gestión ambiental • Actitudes negativas y cultura empresarial desfavorable	• Coste de la certificación • Falta de estímulo e incertidumbre sobre los resultados • Deficiencia del marco institucional • Falta de apoyo y orientación

Fuente: Elaboración propia a partir de Riquel (2010).

2.5.4.- Variables que aceleran la estrategia ambiental en la empresa

Así mismo, una revisión de la literatura permite identificar un conjunto de actores y variables que van a favorecer decisiones empresariales orientadas a la implementación de la gestión ambiental en la empresa. En este sentido, emergen los grupos de presión (*stakeholders*), como actores principales de este factor de aceleración en la implementación de estrategias y prácticas ambientales. Autores como Henriques y Sardosky (1999), así como Buysse y Verbeke (2002), identifican y clasifican grupos de *Stakeholders* con capacidad de acelerar e influenciar el comportamiento ambiental de la empresa.

Regulatory (autoridades gubernamentales, empresas líderes y asociaciones de información en materia legal), que generan una presión mimética, entre ellas, Williams et. Al. (1993), Regens et. Al. (1997) y Gray y Shadbegain (1998), resaltan el papel de las autoridades gubernamentales como fuente directa de influencia en la adopción de medidas ambientales.

Organizational (los agentes que mantienen una relación directa con la empresa, consumidores, proveedores, empleados, accionistas).

Un tercer grupo lo forman las comunidades de ciudadanos, organizaciones ecologistas. Y finalmente *The Media (los medios)*, que influirán en la legitimidad de las actuaciones ambientales, como indica la tabla 9.

La iniciativa de trabajadores y directivos, la presión ciudadana y especialmente el marco normativo, han convertido el tema medioambiental en uno de los más analizados y

controvertidos (Aragón-Correa, 1999). Autores como Bansal y Roht (2000) establecen tres fuentes de motivación para la respuesta ecológica de las empresas: competitividad, legitimación y responsabilidad. Las primeras ofrecen oportunidades derivadas de la reducción de costes de energía, de insumos o del marketing medioambiental. Respecto a la legitimación, permitirá a la empresa mayor nivel de aceptación de sus actuaciones dentro del marco de creencias y valores vigentes. Finalmente, la responsabilidad proviene del interés que tiene la empresa por sus obligaciones sociales (Suchman, 1995).

Por otro lado, en sectores donde la reputación y la imagen de marca es importante, anticiparse a las demandas de los *stakeholder*, puede ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva (Spar y La Mure, 2003).

Concretamente, en el ámbito de estudio del sector turístico que abordamos, se apunta de forma clara otra variable motivadora de la adopción de prácticas ambientales, el grado de internacionalización de la empresa. En este sentido, Felipe (2002) afirma que la supervivencia de la empresa hotelera debe convertir en “arma estratégica” las medidas para evitar daños al medioambiente y potenciar la preservación del entorno, en un contexto cada vez más globalizado. Además de las presiones institucionales, reflejo de la creciente concienciación medioambiental general existente a nivel mundial, tampoco se debe infravalorar la influencia que sobre los hoteles ejercen los grandes touroperadores mundiales, los cuales están cada vez más presionados por sus propios clientes, que exigen un mayor respeto por la naturaleza y el desarrollo de las prácticas medioambientales más elementales (Felipe, 2002).

2.6.- Los resultados de la incorporación de la estrategia ambiental a la gestión de la empresa

Vamos a revisar seguidamente la literatura que trata de relacionar los resultados empresariales con la gestión ambiental de las empresas. Hay que puntualizar que se relaciona, según De Burgos (2001), el resultado económico con el rendimiento ambiental de una forma positiva; sin embargo, esta relación no tiene el mismo signo con la gestión ambiental. Ello justifica, que nuestro ámbito de estudio y modelo, que presentaremos más adelante, busque estudiar la relación existente entre la estrategia y el rendimiento ambiental o grado de integración de los recursos naturales en la empresa, que provocarán los resultados económicos óptimos y con ello mayor competitividad.

En este sentido, no puede contestarse de una forma rotunda a la cuestión de si es económicamente rentable ser “verde” (King y Lenox, 2000).

La protección ambiental que realiza una empresa es el resultado de la presión para internalizar los costes ambientales que se ponen de manifiesto con sus actividades productivas (Sindind,

2000). Con el objetivo de responder al conjunto de presiones actuales y futuras hacia la protección ambiental de todos los grupos de interés, las empresas desarrollan su estrategia ambiental (De Burgos, 2001). Las posibles restricciones ambientales pueden condicionar o limitar la forma económicamente más adecuada de realizar una actividad y, desde este punto de vista, pueden incidir negativamente sobre el resultado empresarial (Walley y Whitehead, 1994). Con esta postura se puede llegar a justificar que la protección ambiental puede tener, al menos a corto plazo, un impacto negativo sobre el rendimiento económico.

Por otro lado, la revisión de la literatura sobre las ventajas de integrar las cuestiones ambientales en la estrategia y el comportamiento de la empresa, entre otros, Beaumont, Pedersen y Whitaker (1993); Guimaraes y Liska, (1995); Porter y Van der Linde, (1995); Shrivastava (1995), coinciden en señalar las siguientes:

- La mejora de la eficiencia.
- El incremento de la calidad del producto.
- El aumento de la cuota de mercado.
- La reducción de responsabilidades.
- El acceso a nuevos mercados.
- La motivación y satisfacción de los empleados.
- La mejora de las relaciones con la comunidad.
- El acceso a ayudas financieras.
- Las ventajas de adelantarse a la competencia o a la legislación.

De este conjunto de ventajas se desprende que la empresa puede explotar económicamente unos recursos y capacidades a través de la protección ambiental que les ayuden a alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Hart, 1995; Russoy Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg 1998), y ello, nos permite argumentar una conexión positiva entre las actividades ambientales y el resultado económico, si bien, debemos considerar que esta relación, para considerarla positiva, debe diferenciar entre gestión ambiental y rendimiento ambiental. En este sentido, el resultado positivo se obtiene de la relación entre la protección ambiental y el rendimiento ambiental; sin embargo esta relación no tiene porqué ser positiva cuando vinculamos la protección ambiental y la gestión ambiental (De Burgos, 2001).

Por otro lado, las ventajas que la teoría de la empresa basada en los recursos naturales atribuye a la protección del medio ambiente, descansan sobre un buen balance ambiental de la empresa, es decir en su rendimiento ambiental (De Burgos, 2001). En este sentido, la ecoeficiencia repercute positivamente sobre los costes de explotación, la reducción de responsabilidades o la capacidad de adelantarse a la competencia, así como el conjunto de actividades de protección ambiental inciden positivamente en la satisfacción de los empleados, la mejora de las relaciones en la comunidad, la posibilidad de acceder a nuevos mercados y a ayudas financieras (De Burgos, 2001).

A su vez, de la revisión de la literatura y las evidencias empíricas de dicha literatura, podemos decir que la reducción de emisiones conduce a un incremento del rendimiento económico, (rentabilidad de los activos, cifras de ventas y cotización de acciones), según Hart y Ahuja

(1996). Por otro lado, las empresas que incorporan la tecnología de reducción de contaminación, se asocian con mejores resultados financieros, tal y como indican Klassen y Whybark (1999), que encuentran relación positiva entre la protección ambiental y el resultado económico, siempre que el enfoque se dirija a la prevención de la contaminación, ya que esta relación se invierte de signo cuando se orienta al control de la contaminación.

Con nuestro trabajo de investigación pretendemos realizar una aportación adicional en este ámbito de investigación emergente, centrando el análisis en un sector particularmente desconocido en ese aspecto por la relativa juventud de la aplicación de medidas de protección ambiental en el seno del mismo: el sector hotelero.

Dada la orientación fundamental de este sector hacia el consumidor (por lo que su reputación ambiental está siendo cada vez más valorada tanto por los clientes como por los touroperadores), no podemos olvidar que su actividad está íntimamente ligada al medio natural en el que la misma se desarrolla, por lo que cabe esperar que la intensidad de la relación entre la protección ambiental y el rendimiento económico sea particularmente elevada, por el amplio abanico de impactos que puede suponer la actividad hotelera.

Según González y León (2001) existen oportunidades estratégicas para la empresa hotelera en la gestión medioambiental efectiva. La relación entre el hotel y el medio ambiente está influenciada por el amplio abanico de actividades de oferta complementaria de este sector y por la sensibilidad del consumidor hacia numerosos factores. González y León (2001) reconocen previamente que las medidas de protección ambiental acarrearán tanto costes como beneficios, con los consecuentes efectos contradictorios en la rentabilidad de la organización.

A su vez, encuentran que la empresa hotelera posee un incentivo comercial para adoptar innovaciones medioambientales. Aunque los efectos de las medidas pueden ser percibidos de manera distinta por los turistas dependiendo de sus preferencias, se puede asumir que cualquier innovación que mejore los atributos medioambientales del producto, al menos, no tendrá un efecto negativo en la demanda. Así esta estrategia, tiene un impacto potencial positivo en el precio y en los ingresos para la empresa hotelera si se tiene en cuenta la tendencia creciente hacia la preocupación medioambiental por parte de los turistas y el hecho de que los niveles de calidad del resto de atributos del producto hotelero no se ven perjudicados, normalmente, por la implantación de innovaciones medioambientales. González y León (2001) analizan del conjunto de posibilidades de medidas que la empresa hotelera puede poner en marcha en materia de protección ambiental, y concluyen que será más probable que se adopten aquellas medidas que producen un efecto positivo en la demanda, frente a aquellas otras que suponen elevadas inversiones y costes fijos.

González y León (2001) comprueban en un estudio de la industria hotelera en Canarias, que la probabilidad de que una medida de protección medioambiental sea adoptada por un hotel dependerá de aquellos factores que hacen que los costes y los ingresos se muevan en la dirección apropiada, tales como el volumen de servicios producidos, la calidad de los mismos, las políticas públicas respecto al medio ambiente y la integración en grandes cadenas organizacionales.

En la misma dirección Brown (1994 y Kirk 1995) comprueban cómo las medidas de protección ambiental que implican racionalización de costes en cualquiera de sus formas (incluyendo el menor riesgo a posibles responsabilidades futuras –de accidentes, multas, etc...) son las que dan lugar a la mayor parte de las acciones de protección ambiental de los establecimientos hoteleros. En algunos aspectos de la gestión ambiental (por ejemplo, en la gestión del agua y la energía) estas consideraciones sobre racionalización de costes adquieren un papel fundamental en la realización de prácticamente todas las mejoras que se implantan, ya que éstas pueden traducirse en incrementos significativos de la rentabilidad del establecimiento (Burgos, 2000).

En conclusión, los resultados en la empresa en general y también en la empresa hotelera, apuntan a que las medidas de protección ambiental, vinculadas al rendimiento ambiental, se relacionan de manera positiva con la rentabilidad de la empresa, es decir, se obtienen mejores resultados económicos.

2.7.- El destino, la empresa sostenible

En definitiva, toda la evolución que la literatura nos ha permitido identificar que los conceptos de gestión medioambiental, rendimiento ambiental, desarrollo sostenible convergen, desde el punto de vista empresarial, en un punto de destino final: la consecución de la empresa sostenible, en nuestro proyecto de investigación, del hotel sostenible. Podemos decir que la empresa sostenible es aquella que trata de gestionar con éxito para la sociedad en la que opera el equilibrio de ofrecer cuentas de resultados para aquéllos colectivos que directa o indirectamente influyen y se ven influenciados por las actividades de las empresas (CONAMA VI, 2002).

Para avanzar en este sentido, es preciso que la empresa disponga de un sistema de gobierno, que permita la convergencia entre la organización, los *stakeholders* y la cadena de valor de productos y servicios.

Los altos directivos no sólo han de considerar los requerimientos y necesidades de los inversores, y, por tanto, de los clientes, sino de todas aquellas personas y organizaciones que tienen algún tipo de interés o influencia en sus actividades (Fundación Entorno, 2002).

Tabla 11: Representación comparativa de la visión entre empresa convencional, empresa socialmente responsable y empresa sostenible.

EMPRESA CONVENCIONAL	EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	EMPRESA SOSTENIBLE
Maximizar el beneficio para sus accionistas	Maximizar el beneficio para los accionistas revertiendo una parte a la sociedad en la que opera con el fin de compensar en parte las externalidades negativas que produce	Maximizar la creación de riqueza para la sociedad en la que opera, creando productos y servicios
Cumplir las reglas de juego	Evita los efectos perniciosos que puedan tener los	Aprovechar las oportunidades que la mejora

	productos y servicios que ponen en el mercado	de la calidad de vida ofrece para los negocios
Atender a las demandas de información	Mostrar su compromiso social	Favorecer la participación de la sociedad en la compañía para buscar conjuntamente soluciones
Las nuevas responsabilidades deben conllevar nuevas leyes que se deben hacer cumplir para todos	Las nuevas responsabilidades me favorecen. Necesitamos pocas reglas	Las nuevas responsabilidades me diferencian. Cuantos menos reglas mejor.
	Reactiva	Líder

Fuente: Fundación Entorno, 2003.

Los nuevos retos y oportunidades para las empresas han fomentado la necesidad de orientar el crecimiento hacia un modelo de desarrollo y crecimiento que genere valor a largo plazo. El mercado debe trabajar hacia un modelo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales, sin hipotecar las de las generaciones futuras. Muchas empresas han comenzado ya evaluando sus capitales, identificando sus buenas prácticas, reorganizándose para alinear los intereses y expectativas de todas las partes, diferenciando nuevos productos y servicios y mayor confianza de los inversores, (CONAMA VI, 2002). Sin embargo, nosotros nos atrevemos a decir que si bien somos firmes defensores del modelo, la visión que ofrece un vistazo a las prácticas empresariales actuales, desgraciadamente y debido a la crisis profunda en que vivimos y, en muchos casos, gracias a la excusa de la crisis, afloran muchas prácticas absolutamente divergentes con los principios que se plantean en los cimientos de la empresa sostenible y se siguen produciendo ataques a los *stakeholders* más débiles, generalmente los empleados, aunque las cuentas de explotación y resultados arrojen beneficios millonarios. Permítasenos el sarcasmo, será “la chispa de la vida”; quizá lo que intuimos ahora, sea lo que logremos demostrar empíricamente más adelante.

Capítulo 3. MARCOS TEÓRICOS DE REFERENCIA

Capítulo 3. MARCOS TEÓRICOS DE REFERENCIA

3.1.- Introducción

Procedemos en el presente capítulo a realizar la revisión de los modelos teóricos en los que nos apoyaremos a lo largo del presente trabajo, exponiéndose en el mismo las bases sobre las que asentamos nuestro modelo explicativo.

Para ello haremos una revisión, en el marco de la estrategia empresarial, de las perspectivas de los recursos y capacidades, enfatizando la importancia de los mismos para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, incorporando transversalmente perspectivas que consideran, en este marco, visiones sobre la estrategia en la empresa, considerando entre ellas la gestión proactiva de la misma y el modelo de los recursos naturales de Hart, (1995). A su vez, analizaremos la teoría institucional y su aplicación al campo de la variable ambiental en la empresa, así como el modelo de los *stakeholders* y la influencia que los grupos de interés ejercen en la posición y el valor estratégico que la política ambiental ocupa en las organizaciones.

La perspectiva de recursos y capacidades surge frente a los modelos de los años 80 que centraban la relación entre estrategia y entorno de la empresa, soportando fundamentalmente el entorno competitivo en el que la empresa desarrolla su actividad en el plano de los resultados (Porter, 1980, 1985). El modelo de recursos y capacidades estudiará en un mismo entorno cómo influyen en los resultados de las empresas sus diferencias de planteamiento estratégico, lo que permitirá obtener la fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, las empresas que explotan las oportunidades del entorno, y evitan sus debilidades, estarán más predispuestas a obtener ventajas competitivas (Barney, 1995).

Cada día, las empresas están expuestas a entornos en proceso continuo y veloz de cambio, entornos turbulentos, y en este caso, los propios recursos y capacidades se pueden convertir en bases mucho más estables para definir la identidad de la misma (Grant, 1991).

En materia ambiental, Hart es (1995) quien vincula la estrategia ambiental con la teoría de recursos y capacidades. Tomándole como punto de partida, son numerosos los autores que en la revisión de la literatura le apoyan: Aragón-Correa, 1998; Christmann, 2000; Klassen y Whybark, 1999; Marcus y Goffen, 1998; Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998; Sharma, 2000; Aragón y Sharma, 2003; Murillo y Garcés, 2008; López et al., 2009; Vidal, 2012).

Esta línea será encauzada hacia el modelo de gestión medioambiental proactiva, Aragón-Correa y Sharma (2003), siendo que la productividad ambiental se refiere a la capacidad de prevenir voluntariamente los impactos ambientales (Sharma y Vredenburg, 1998).

Por su parte, en este análisis del entorno organizacional, la Teoría Institucionalista, en el llamado nuevo institucionalismo, considera la interacción con la empresa de sectores y profesionales, etc., institucionalizando las formas organizacionales, los componentes estructurales y reglas que consideraremos de forma transversal para incorporarlo al modelo explicativo desarrollado más adelante y asentado básicamente en el marco de la Teoría de los Recursos Naturales de (Hart, 1995), que incorpora la consideración de la relación entre empresa y medio ambiente en el enfoque basado en los Recursos, destacando la importancia

de la disponibilidad y desarrollo de ciertos recursos y capacidades, centrando su atención en aspectos internos de la empresa (Murillo, 2008).

3.2.- Evolución de la perspectiva de recursos y capacidades

Debemos a Wernerferlt (1984) el término de recursos y capacidades en su artículo: “A resource based view of the firm”. En el mismo, se expone como novedad principal la visión de la empresa, no desde una perspectiva de sus productos, sino de sus propios recursos (bienes tangibles e intangibles que están unidos de forma semi-permanente a la empresa (Wernerfelt, 1984). Podemos decir que aporta una visión cualitativamente distinta. Sin embargo, en 1959 Penrose ya apuntaba la idea de estudiar a la empresa como un conjunto de recursos, explicando el crecimiento de la empresa en función de la existencia de recursos indivisibles ociosos que conducían a entrar en nuevas actividades con el objeto de aprovecharlos, obligando esto a su vez a hacerse de nuevo con recursos adicionales que van a ser infrautilizados de no ampliarse la gama de actividades (Rueda 2005).

El concepto aportado por Penrose (1959) evoluciona: Chandler (1962) considera que la estructura sigue a la estrategia y Ansoff (1965) habla de algo generado por una combinación de capacidades y competencias; finalmente, Andrews (1971) habla de una evaluación interna de fuerzas y debilidades que permiten la identificación de competencias características.

Como se ha dicho en la introducción, es durante la década de los 80 cuando el florecimiento de conceptos en esta línea permite considerar la perspectiva de recursos y capacidades, mientras que en los 90 el foco se centrará en localizar aquellos recursos que permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva (Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999). En este sentido, si bien las empresas pueden compartir en sus orígenes rasgos y ser homogéneas, con el tiempo pueden lograr que sus recursos internos o los que aportan diferencias consigan que estas diferencias no sean imitables (Rumelt, 1984).

Un paso más en el desarrollo de la perspectiva de recursos se debe a Barney (1986), quien afirma que “las empresas deberían elegir implementar estrategias que explotaran las habilidades únicas, recursos y competencias distintivos de las mismas”. A su vez, también este autor analizará la importancia de la cultura organizacional como una variable que puede dirigir a la empresa hacia la consecución de una ventaja competitiva sostenible, indicando que una empresa con una cultura valiosa, rara e imperfectamente imitable, disfruta de una ventaja competitiva proveniente de esa cultura (Barney, 1986). Finalmente, este autor perfecciona el modelo y propone la perspectiva de recursos y capacidades de manera explícita (Barney, 1991).

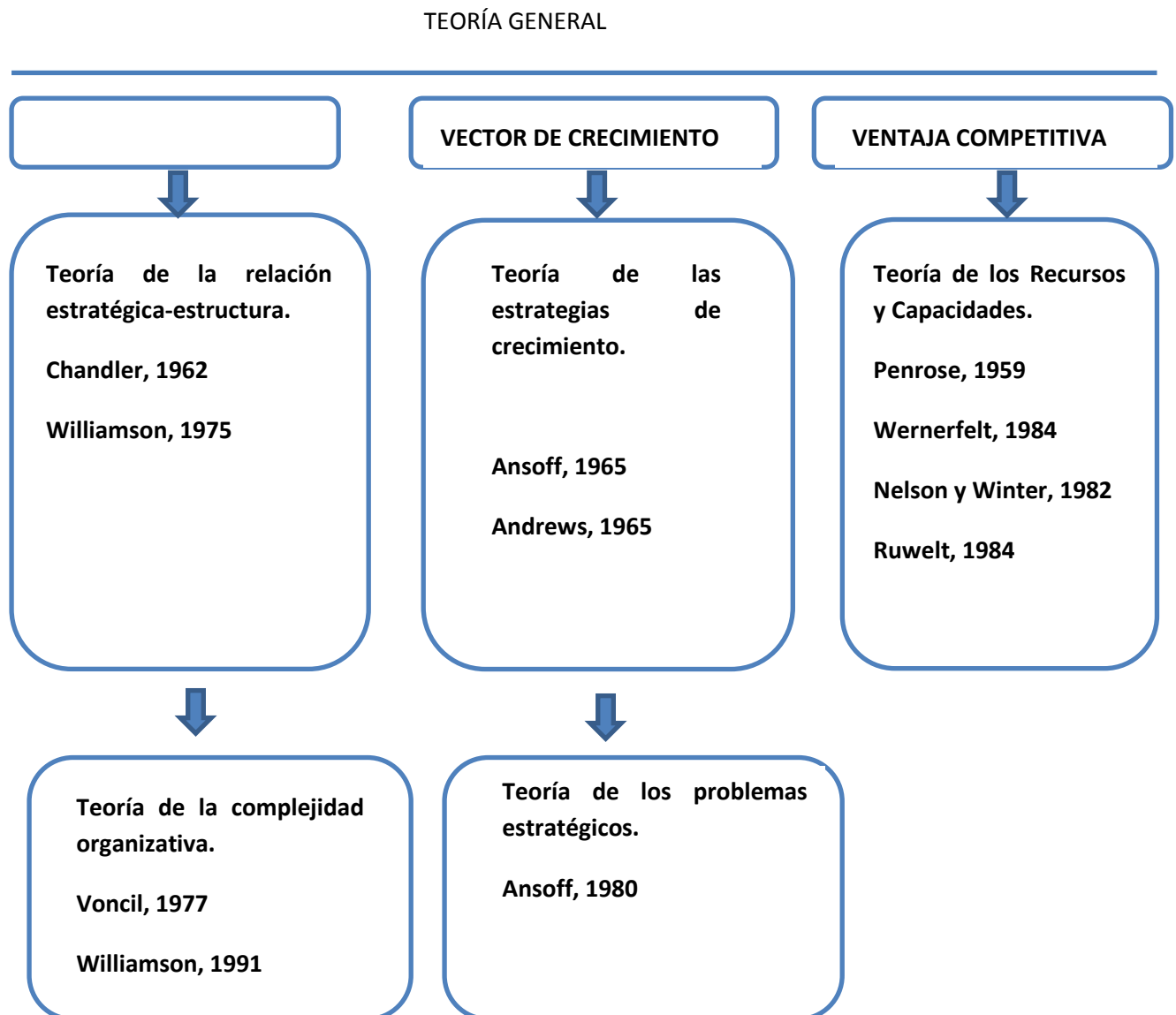
En 1990, con la publicación en la revista “*Harvard Business Review*” de un artículo de Prahalad & Hamel (1990), estos autores presentan ideas sobre un estilo directivo que consigue llamar la atención sobre esta perspectiva.

En definitiva, hemos observado como la literatura recoge que el interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose así esta ventaja menos dependiente de las elecciones que realice la empresa

sobre su posición en el mercado y más en la optimización de sus recursos y capacidades internas únicas, gracias a autores citados en Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993).

Así, la evolución de la teoría de la estrategia, hasta centrarse en la ventaja competitiva y los recursos internos, puede resumirse en la siguiente figura (Bueno, 1995).

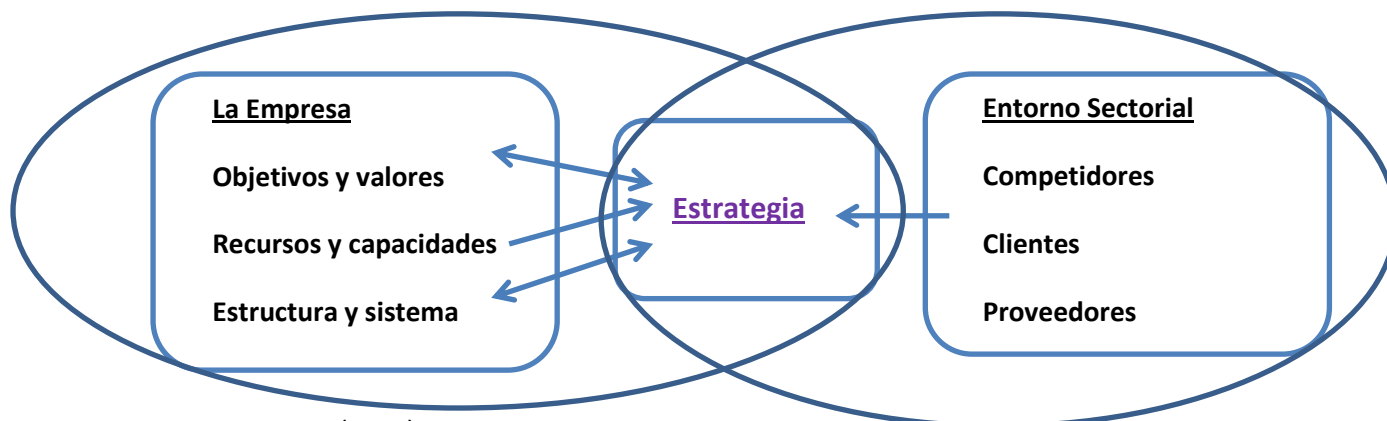
Figura 6: Evolución de la Teoría de la Estrategia.



Fuente: Basado en Bueno, 1995.

Por otro lado, el siguiente gráfico también logra representar la evolución hacia la teoría de recursos y capacidades, atendiendo al foco de atención de la estrategia empresarial.

Figura 7: Evolución de la estrategia atendiendo al foco de atención.



Fuente: Grant (1996).

3.2.1.- Los recursos y capacidades como modelo de gestión

Procedemos a continuación a desmembrar los conceptos y contenidos que componen y soportan la perspectiva de los recursos y capacidades en las empresas. Así, consideramos que son recursos de la empresa todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, características de la empresa, información, conocimiento, etc... que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficiencia y eficacia, (Barney, 1991).

Por otro lado, autores como Cuervo, (1993) y López, (1996) definen como recursos, el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una estrategia competitiva y los clasifican en: financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación.

Posteriormente, Barney (2001), simplifica el acercamiento a los recursos, aclarando que los recursos son los activos tangibles e intangibles que una empresa usa para elegir e implementar sus estrategias. Profundizando en la delimitación de los recursos de las empresas, los recursos tangibles son fáciles de detectar y evaluar (mano de obra, recursos físicos, tecnología, recursos financieros), por su parte los recursos intangibles (reputación de la organización, relación con proveedores, imagen, conocimiento de los empleados...) tendrá mayor dificultad de identificar y especialmente de evaluar (Grant, 1992).

A su vez, una visión estratégica de los recursos tangibles de la empresa nos debe hacer reflexionar sobre la rentabilidad del empleo de los mismos en otros usos o actividades que puedan optimizar la rentabilidad de los mismos, (Grant, 1997). Por otro lado, este mismo autor (Grant, 1992), distingue tres grupos de recursos intangibles en la empresa.

Tabla 12: Activos intangibles de la empresa.

RECURSOS HUMANOS		RECURSOS TECNOLÓGICOS	REPUTACIÓN
- Conocimientos, entrenamiento y formación		- Tecnología	- Red de relaciones
- Experiencia		- Conocimientos: patentes, diseño, base de datos...	- Imagen corporativa

Fuente: Elaboración propia, a partir de Grant, 1992.

Los recursos intangibles, desde la perspectiva de recursos y capacidades poseen un potencial muy significativo para contribuir a dotar a la empresa de una ventaja competitiva, así la revisión de la literatura nos permite establecer como los recursos humanos (Barney y Wright, 1998; Colbert, 2004; Delanay y Huseild, 1996; Lado y Wilson, 1994; Richard, 2000), así como los tecnológicos (Irwin et al, 1998, Li y Ya, 1999, Stuart y Padolny, 1996) y evidentemente la reputación en la empresa (Lorenzoni y Lipparini, 1999) puede ayudar a la empresa a adquirir ventajas competitivas sostenibles, (Rueda, 2005). Por otro lado, algunos apuntan la dificultad que presenta la identificación de relaciones causales entre estos recursos y la ventaja competitiva sostenida (Rueda, 2005), por lo que, no cabe el entendimiento de los recursos, que no son productivos por sí mismos, si no se atiende a las capacidades de la empresa, entendiendo que éstas son, lo que “la empresa puede hacer como resultado de grupos de recursos trabajando juntos” (Grant, 1991). Así decimos que los recursos serán el origen de las capacidades y estos el origen principal de su ventaja competitiva (Rueda, 2005).

Figura 8: De los recursos a las ventajas competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

Podemos decir, por tanto, que existe una relación entre los recursos y las capacidades de la empresa, en la cual, a su vez, los tipos, cantidades y realidad de recursos pueden establecer limitaciones sobre las rutinas organizativas y capacidades de la empresa, (Suárez e Ibarra, 2000). Este concepto de rutinas organizativas, que proviene de la teoría evolucionista en la que se identifican con pautas regulares y predecibles de actuación, mediante los cuales se determinan las tareas a efectuar, así como la forma en que deben ejecutarse, (Nelson y Winter, 1982). Gracias a este proceso las habilidades y recursos individuales se integran en las capacidades colectivas. Esto requiere que se motiven y señalice a los miembros de la organización de forma que desarrollen rutinas de funciones, siendo el estilo de dirección, los valores, las tradiciones y el liderazgo, estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros (Suárez e Ibarra, 2000).

Por su parte, las capacidades organizativas pueden diferir por su nivel de complejidad, algunos pueden apoyarse a un único recurso, mientras que otros requieren interacciones muy

complejas de recursos, entendemos en ello, que la complejidad es altamente relevante en la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Suárez e Ibarra, 2000).

Es también de destacar, que la revisión de la literatura nos permite observar que los autores entremezclan capacidad y competencia, empleando ambos términos indistintamente.

Así, Prahalad y Hamel (1990) denominan “competencias nucleares” para acotar aquellas competencias que son clave para el resultado de la empresa, identificando estas como aquellas que:

- 1.- Posibilitan, al menos en potencia, el acceso a un mercado amplio y diversificado.
- 2.- Aportan significación al producto final y el cliente así lo percibe.
- 3.- Son difíciles de imitar, ya que suponen una capacidad originada en base a un conjunto amplio y complejo de recursos.

3.2.2.- Cómo se generan las ventajas competitivas

La condición básica para establecer en la empresa una ventaja competitiva es que las empresas competidoras sean heterogéneas respecto a los recursos de que disponen (Peteraf, 1993).

Ello viene determinado por la existencia en algunas empresas de recursos únicos (duraderos, especializados y no comercializables) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar). (Peteraf, 1993).

Por otro lado, para la generación de una ventaja competitiva a través de un recurso o capacidad, este debe ser escaso, ya que si está disponible en el sector podrá ser un recurso competitivo, pero no fuente de ventajas competitivas (Hamel y Prahalad, 1995).

A su vez, un recurso debe ser relevante, esto es, que debe incidir en un factor clave de éxito en el sector, ayudando a la empresa a crear valor para el cliente, sobreviviendo a la competencia. (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996).

Por su parte, la ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, poseer durabilidad y ser difícil de imitar. Mientras más tiempo duren los recursos, serán una base más segura para la ventaja competitiva a largo plazo. Esta durabilidad, a su vez, viene determinada por la velocidad del cambio tecnológico, que suele tener períodos más cortos, pero también puede estar determinada por recursos intangibles como la reputación que puede resistir el paso del tiempo (Suárez e Ibarra, 2000).

Podemos decir que las capacidades tienen el potencial de ser más duraderos que los recursos, debido a la habilidad de la empresa para mantener una capacidad de reemplazar recursos individuales, por ello, la longevidad es producto de la gestión de capacidades para asegurar su mantenimiento y renovación (Grant, 1991).

La ventaja competitiva, puede obtenerse a su vez a través de la movilidad o transferibilidad, esto es, comprándolos, sin embargo, esta forma de obtener la ventaja competitiva, no suele

ser sostenible. Además, algunos recursos sí son fácilmente transferibles, materias primas, maquinarias, empleados formados, sin embargo, otros son inamovibles, como los recursos idiosincrásicos, los cuales no tienen uso fuera de cada empresa, son recursos inmóviles o imperfectamente móviles, (Williamson, 1975; Rumelt, 1987).

En este sentido, las fuentes de imperfecciones en la transferibilidad, pueden identificarse en cuatro tipos (Grant, 1996):

- 1.- Inmovilidad geográfica, por los costes de relocalizar bienes y personas.
- 2.- Información imperfecta, estimar el valor de un recurso es difícil, especialmente cuando es heterogéneo.
- 3.- Recursos específicos de la empresa, ya que el valor de un recurso puede disminuir en el traspaso al caer su productividad.
- 4.- La inmovilidad de capacidades, ya que éstas requieren la interacción de recursos y ello exige la transferencia integral del equipo y exige incorporarlo a un nuevo ambiente corporativo incierto.

Por su parte, Barney (1991) propone en su modelo que las ventajas competitivas sostenibles de la empresa se obtendrán cuando los recursos reúnan cuatro atributos:

- 1.- Ser valiosos, lo que supone la explotación de las oportunidades y neutralización de las amenazas.
- 2.- Debe ser raro, entre la competencia actual y potencial de la empresa, así recursos valiosos pero comunes no son importantes, (Barney, 1991).
- 3.- Debe ser imperfectamente imitable, ya que si las empresas competidoras se enfrentan a una dificultad para imitar estos recursos, estos recursos reportan a la empresa una posición favorable para obtener ventajas competitivas sostenibles. Las razones que aporta (Barney, 1991) para que un recurso sea costoso o imposible de imitar son:
 - a.- Condiciones históricas únicas, estar en el tiempo y el lugar adecuados.
 - b.- Ambigüedad causal, que se produce cuando no está claro cuál es el recurso que provoca la ventaja y por tanto, el que se debe imitar.
 - c.- Complejidad social, porque exista un fenómeno social complejo, cultura de la empresa, reputación....
- 4.- No existe ningún otro sustituto estratégicamente equivalente que sea valioso, raro y no imitable.

La literatura presenta otras clasificaciones o tipologías para representar las condiciones que permiten obtener ventajas competitivas a las empresas, (Grant, 1991), propone la durabilidad, transparencia y replicabilidad. El modelo propuesto por (Amit y Shocmaker, 1993) realizan una integración de los recursos y capacidades con el análisis industrial, denominando activos estratégicos a los recursos que otorgan ventajas competitivas y exigen para ello, que se

solapan con factores estratégicos que determinan los resultados económicos en una industria determinada, en un momento dado (Rueda, 2005).

A modo de resumen, la tabla recoge como ha sido explicada en la literatura la obtención de ventajas competitivas sostenidas.

Tabla 13: Evolución en la literatura de la obtención de ventajas competitivas.

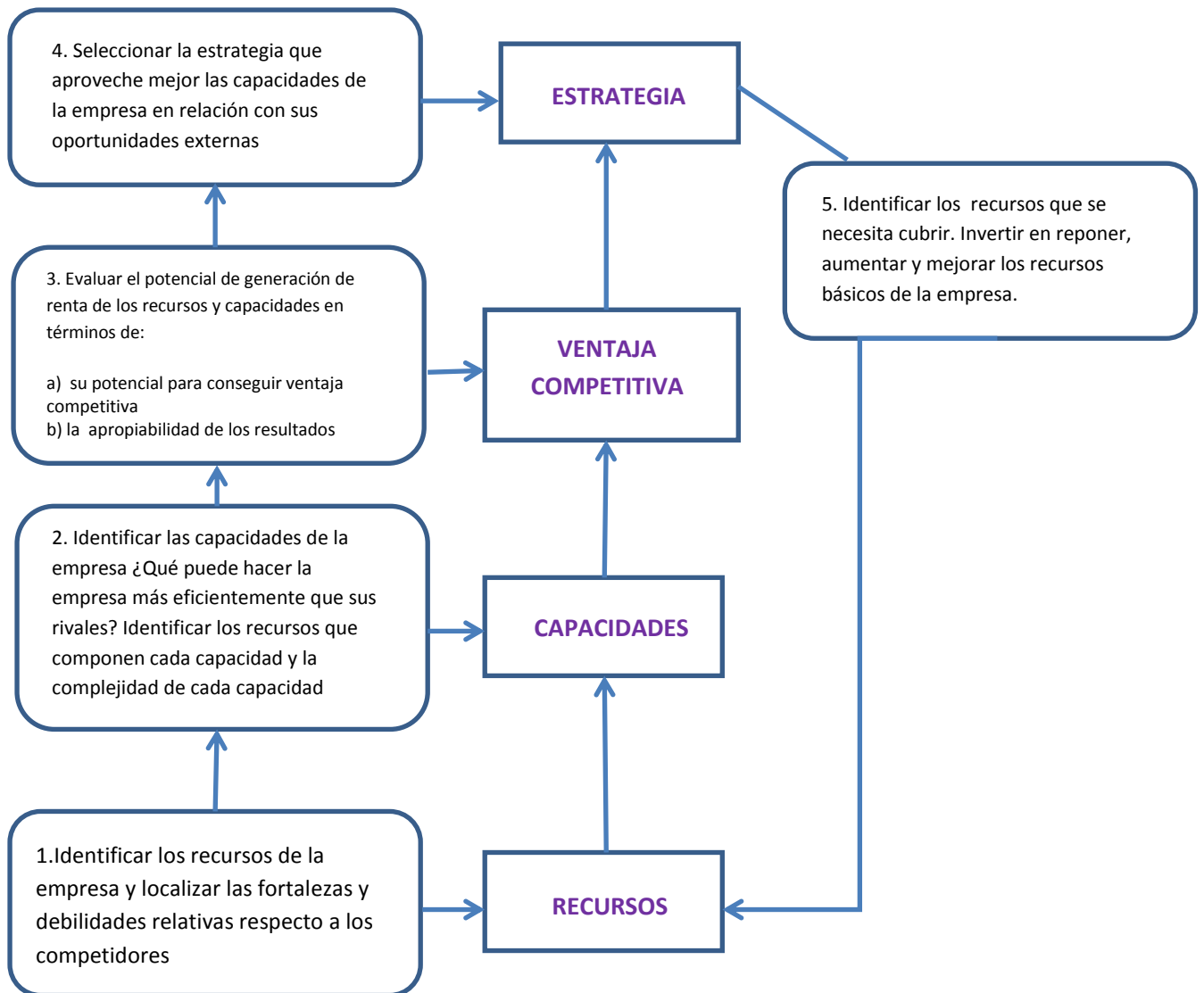
BARNEY (1986-1991)	GRANT (1991)	PETERAF (1993)	AMIT Y SCHOEMAKER (1993)
-Valiosos	- Durabilidad	- Heterogeneidad	- Durables
-Escasos	-Transparencia imperfecta	-Límites Expost a la competencia - No imitables - No sustituibles	-Escasos
-No imitables - Dependencia de la historia - Ambigüedad causal - Complejidad social	-Replicabilidad imperfecta	-Límites ex ante a la competencia.	-No imitables
-No sustituibles	-Transferibilidad imperfecta	-Movilidad imperfecta - Recursos imperfectamente móviles - Rectas compartidas	-No sustituibles -No comercializables -Complementarios -Apropiabilidad -Solapamiento con factores estratégicos de la industria.

Fuente: Camisón, 1999.

3.2.3. - La perspectiva de recursos y capacidades en el marco estratégico

Abordamos a continuación, cómo vincular o establecer una estrategia que permita a la empresa persistir y responder al entorno cada día más dinámico, a partir de la perspectiva de los recursos. Y como en cualquier disciplina, el primer paso antes de establecer objetivos, planes y políticas operativas, esto es, antes de implementar ningún tratamiento, lo que deberíamos hacer es conseguir una profunda comprensión interna de nuestros recursos y capacidades. Este diagnóstico se debe hacer sistemáticamente, Grant (1991) establece para ellos, cinco pasos básicos que nos permitirán establecer una formulación estratégica basada en los recursos.

Figura 9: Formulación de la estrategia basada en los recursos.



Fuente: Grant (1991).

3.2.4.- El modelo de capacidades dinámicas

La visión basada en los recursos (RBV) afirma que los recursos y las capacidades son fundamentales para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Murillo, J. y Garcés, C, 2008; Reyes, 2011). Según Barney (1991), los recursos están distribuidos heterogéneamente entre las organizaciones y son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. En los años 90, la dinámica del mercado hizo que las proposiciones de la teoría de los recursos se consideraran estáticas (Eisenhardt y Martin, 2000). Por lo tanto, la RBV falla al no tener en cuenta la influencia del dinamismo del mercado y en persistir en la heterogeneidad de

recursos como la única fuente de rentabilidad, ignorando la competencia y la adquisición de recursos complementarios. En respuesta a estas consideraciones surgió la teoría de las capacidades dinámicas, como un complemento de las proposiciones de la teoría de los recursos.

Como señalan Bravo y otros (2012), desde mediados del siglo XX se encuentran ideas asociadas con la ventaja competitiva, que actualmente están integradas en la teoría de las capacidades dinámicas. Teece, Pisano, y Shuen (1997) definieron las capacidades dinámicas como: “La habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado”. Otra de las definiciones de capacidades dinámicas es la dada por Eisenhardt y Martin (2000) quienes las definen como “Los procesos organizacionales que utilizan recursos. Específicamente los procesos para integrar y reconfigurar recursos, para incluso crear cambios en el mercado”. Esta falta de consenso en las definiciones de las capacidades dinámicas, ha hecho que varios estudios relacionados con ellas simplemente describan la evolución de las organizaciones en el tiempo basándose en estudios de casos (Bates y Flynn, 1995; D'Este, 2002; Mota y de Castro, 2004; Woiceshyn y Daellenbach, 2005), sin explicar cómo se fundamenta la ventaja competitiva por medio de la combinación de procesos que construyen capacidades dinámicas.

La competitividad generada en las últimas décadas, ha forzado a las organizaciones a renovar, adaptar y reconfigurar sus recursos y capacidades al ritmo del mercado. Así surge la teoría de las capacidades dinámicas como una adaptación del carácter estático de la visión basada en los recursos (RBV por sus iniciales en inglés) para tener en cuenta el dinamismo del mercado (Teece, Pisano, y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). De igual manera, algunos autores afirman que las capacidades dinámicas exhiben procesos comunes en las organizaciones, tales como: desarrollo de nuevos productos, toma de decisiones estratégicas y alianzas (Eisenhardt y Martin, 2000). Sin embargo, estos procesos aunque han sido ampliamente estudiados individualmente, no se han integrado de una forma sistemática.

A su vez, en el marco de las capacidades dinámicas podemos diferenciar: competencias distintivas (Selznick, 1957), rutinas organizacionales (Nelson y Winter, 1982), estructuración del conocimiento (Henderson y Clark, 1990), competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1990), capacidades centrales y rígidas (Leonardbarton, 1992), combinación de capacidades (Kogut y Zander, 1992) y estructuración de competencias (Henderson y Cockburn, 1994).

Las capacidades dinámicas están compuestas por los tres procesos organizacionales, (absorción, integración y reconfiguración de conocimiento) e influenciadas por el dinamismo del mercado y estratégico. La inclusión de los tres procesos organizacionales en el modelo se debe a tres razones: a) estos procesos son frecuentemente investigados en la literatura científica y pueden ser adoptados para desarrollar futuras investigaciones sobre las relaciones de las capacidades dinámicas con otros parámetros organizacionales; b) estos procesos muestran cómo las organizaciones transforman la combinación de recursos en ventajas competitivas. Por tanto, pueden ser utilizados como indicadores en el estudio de los mecanismos que permiten esta transformación; c) la agrupación de los tres procesos puede servir para crear metodologías prácticas que los directivos puedan utilizar para lograr un desempeño financiero positivo. Para entender la influencia del dinamismo del mercado y del dinamismo estratégico en las capacidades dinámicas, a continuación se explican brevemente.

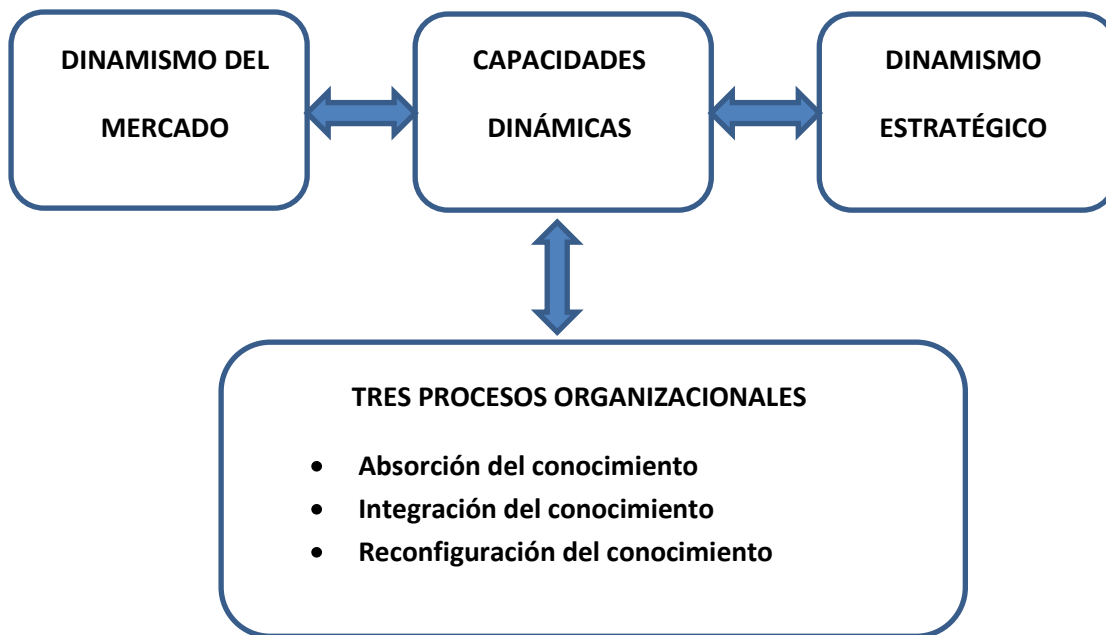
Dinamismo del mercado

El dinamismo del mercado se entiende en esta investigación como el factor que permite el desarrollo y evolución de las capacidades en el tiempo. Esta evolución demuestra que las organizaciones que pertenecen a un sector determinado de la industria crean combinaciones de recursos respondiendo a los cambios en el mercado. Por tanto, cuanto más dinámico es el mercado, más pronto las organizaciones que pertenecen a él antes renovar su combinación de recursos (Eisenhardt y Martin, 2000).

Dinamismo estratégico

El dinamismo estratégico está relacionado directamente con el proceso de desarrollo de capacidades dinámicas y su relación con la estrategia de la organización. Algunas empresas tienen la capacidad de crear productos innovadores resultado de su estrategia y no como una respuesta al mercado. Lo anterior resulta de una orientación estratégica que lleva a la empresa a construir capacidades dinámicas para la innovación y a invertir en determinados recursos (Teng y Cummings, 2002). La siguiente figura recoge una perspectiva gráfica de lo expuesto.

Figura 10: Modelo de capacidades dinámicas.



Fuente: Bravo y otros, 2012.

3.2.5.- El enfoque basado en el conocimiento

Este enfoque emerge en los trabajos pioneros de Kogut y Zander (1992), Grant (1996a, 1996b), Spender (1996) y Tsoukas (1996), y en ellos argumentan que el conocimiento es el principal recurso estratégico de la empresa para desarrollar y mantener la ventaja competitiva, y, en consecuencia, para lograr un desempeño superior a las empresas con las que compiten.

Así, Grant (1996a, 1996b) propone que el conocimiento es un recurso fundamental en la creación de valor de mercado, además de la fuente principal de generación de rentas. Por tanto, lo que explica la diferencia entre los resultados de las empresas es, por un lado, la heterogeneidad en sus bases de conocimiento y, por otro, la diferencia en la capacidad para su desarrollo y posterior aplicación o explotación. No obstante, el conocimiento para posibilitar estas ventajas debe cumplir un conjunto de condiciones: transferibilidad, capacidad de agregación, apropiabilidad, especialización y aplicación a la producción (Grant, 1996b). Veamos a continuación a qué se refiere en cada una de ellas (Adame y otros, 2012):

Nivel de transferibilidad

Ello dependerá de su carácter explícito o tácito. El conocimiento explícito es aquél que puede ser fácilmente articulado y expresarse mediante el lenguaje formal, lo que facilita su transferencia entre individuos y organizaciones. Por el contrario, el conocimiento tácito es manifiesto sólo en su aplicación y puede ser transferido únicamente observando la práctica (Adame y otros, 2012).

Capacidad de agregación

La capacidad de absorción del receptor de un nuevo conocimiento depende de su habilidad para integrarlo con el que ya posee (Cohen y Levinthal, 1990). La eficiencia en este proceso de agregación será mayor cuanto menor sea el carácter tácito del conocimiento a adquirir. El conocimiento idiosincrásico es difícil de agregar, ya que es sumamente dependiente del contexto en el que se genera (Adame y otros, 2012).

Apropiabilidad

Entenderemos esta característica, según Adame (2012), como la habilidad del propietario del conocimiento para obtener rentas equivalentes al valor generado por el mismo.

Si éste es de carácter tácito no es directamente apropiable, ya que está almacenado en los individuos, ha sido creado en el interior de la empresa y, por tanto, puede considerarse específico e idiosincrásico. Por el contrario, en el caso del conocimiento explícito, cualquiera que lo adquiere puede venderlo sin perderlo y, además, si es posible su comercialización, será accesible para cualquier comprador.

Especialización

Dada la racionalidad limitada del ser humano, la eficiencia en la producción de conocimiento requiere que los individuos se especialicen en determinados conocimientos.

Aplicación a la producción

El *input* principal en el proceso de producción es el conocimiento. La producción requiere el esfuerzo coordinado de los individuos especializados en diferentes tipos de conocimiento. Por ello, en el marco de este enfoque se justifica que las empresas existen como instituciones para la producción de bienes y servicios porque conforman el contexto adecuado para que varios individuos puedan integrar su conocimiento especializado. El mercado es ineficaz para tal fin como consecuencia de la inmovilidad del conocimiento tácito y del riesgo de expropiación del conocimiento explícito por parte de los compradores potenciales (Grant, 1996a).

Finalmente, se hace necesario apuntar que, paralelamente al enfoque basado en el conocimiento, ha habido otras aportaciones que matizan que las empresas están estructuradas por principios organizativos que no son reducibles a los individuos, distinguiendo así entre el conocimiento individual y el organizativo. En este sentido, Kogut y Zander (1992), Spender (1994), Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995) y Nonaka y Konno (1998), entre otros, argumentan que si el conocimiento en la organización solo fuera debido al conocimiento individual, entonces las empresas podrían perderlo cuando los empleados la abandonasen.

La consideración del conocimiento como recurso estratégico ha atraído la atención tanto del mundo académico como empresarial, favoreciendo el desarrollo de un nuevo enfoque cuyo objetivo es el estudio de la gestión del conocimiento, incluyendo un conjunto de aportaciones que analizan las actividades de creación, acumulación y aplicación del mismo (Alavi y Tiwana, 2003). Precisamente este otro enfoque conecta con el enfoque del conocimiento en la empresa (EBC), al reconocer que existen distintos tipos de conocimiento con consecuencias

estratégicas distintas (Grant, 2002), e integra, por un lado, la literatura cuyo objetivo es el estudio de la creación y difusión de conocimiento en el ámbito intraorganizativo (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995 y Nonaka y Konno, 1998); y, por otro lado, el interorganizativo, al considerar la posibilidad de que la organización pueda obtener conocimiento no solo de forma interna, sino también de forma externa cuando el conocimiento que necesita es controlado por otras organizaciones.

En definitiva, citando a Vargas (2002), podemos concluir que *“el mundo avanza a tal velocidad que ya no es suficiente con reaccionar lo más rápidamente posible ante los cambios del entorno: llegaremos tarde de todos modos. La reactividad tiene que dar paso a la proactividad, convirtiéndonos en impulsores del cambio, en creadores de nuestro propio futuro: el futuro no se espera, sino que se apuesta por él. Por eso es tan importante en la actualidad la creatividad y la innovación, las ideas, en definitiva, y el único generador y depositario de ellas es el individuo. De ahí que la empresa no se pueda permitir el lujo de renunciar a la capacidad creativa y de mejora de todas y cada una de las personas que integran su organización. Además, la competencia es tan intensa, por global, que la empresa necesita hoy más que nunca de esa imaginación y de ese conocimiento para, no ya satisfacer al cliente, sino sorprenderlo, entusiasmarlo, ilusionarlo, apasionarlo, hacerlo feliz. Ese es el gran desafío, y a darle respuesta han de orientarse las estrategias empresariales”*.

3.3. Teoría de los recursos naturales

3.3.1.- Introducción

Hart (1995), propone la perspectiva basada en los Recursos Naturales (*A Natural Resource Based View of the Firm, NRBV*) en el que incorpora la consideración de la relación entre la empresa y el medio ambiente en el enfoque basado en los Recursos. En este sentido centra la atención en aspectos internos de la empresa al destacar la importancia de la disponibilidad y desarrollo de determinados recursos y capacidades.

En 1995, Hart desarrolla la Perspectiva de los Recursos Naturales como extensión de la Teoría de los Recursos e incorpora el “entorno natural” como variable del mismo, como estrategia para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

A su vez, su perspectiva establece tres tipos de estrategias que las empresas podrán seguir para alcanzar dichas ventajas, la prevención de la contaminación, el diseño del producto y el desarrollo sostenible, (Murillo, 2008).

3.3.2.- La visión de la firma basada en los recursos

Como se ha señalado, la visión de la firma basada en los recursos (Wernerfelt, 1984); Prahalad y Harrel, 1990); Barney, 1991), enfatiza la búsqueda de las capacidades en la empresa que sean distintivas y una vez identificadas y enfocadas, permitan aprovechar las oportunidades al tiempo que neutralizar los riesgos del entorno, de forma que se obtengan ventajas competitivas. Así, podemos decir que es un modelo enfocado en la eficiencia (Teece, Pisano y Shwen, 1997). A su vez, las fuentes de ventajas competitivas pueden localizarse en la habilidad de la dirección para convertir tecnologías y capacidades de producción en “competencias

distintivas” que lleven a las empresas a implementar estrategias que le permitan la adaptación rápida a las oportunidades cambiantes (Prahalad y Hamel, 1990). Estas competencias distintivas, permiten competir basándose en su singularidad, en lo que la diferencia (Malaver y Vargas, 2004).

En este sentido se ha diferenciado, respecto a la visión de la Firma Basada en Recursos (RBV), entre autores que proponen una corriente estática, (Hart, 1995) y otros que proponen una corriente dinámica, (Teece, Pisano y Shwen, 1997); no obstante, ambos enmarcados en un grupo de carácter clásico, si bien, la extensión de la teoría ha permitido la apertura a campos de aplicación como la gestión ambiental, recursos humanos, calidad total, evolucionando finalmente hacia la visión dinámica del aprendizaje organizacional y el conocimiento y a campos de estudio no directamente relacionados con gestión (Acedo, Barroso y Galán, 2006).

Otros autores, han mostrado como las empresas que poseen un mayor grado de “ciertas” capacidades organizacionales tendrá mayor posibilidad de desplegar prácticas ambientales proactivas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, mediante la reducción de coste, la diferenciación del producto o ambos, (Russo y Fouts, 1997; Sharma y Vredenburg, 1998; Christmann, 2000); Chan, 2005; López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés, 2009). Nos encontramos entonces con un nuevo enfoque, la visión de la Empresa basada en los Recursos Naturales, presentándose como una “teoría de ventaja competitiva basada en la relación de la empresa con el medio ambiente, (Hart, 1995) tal y como indica (Reyes, 2011).

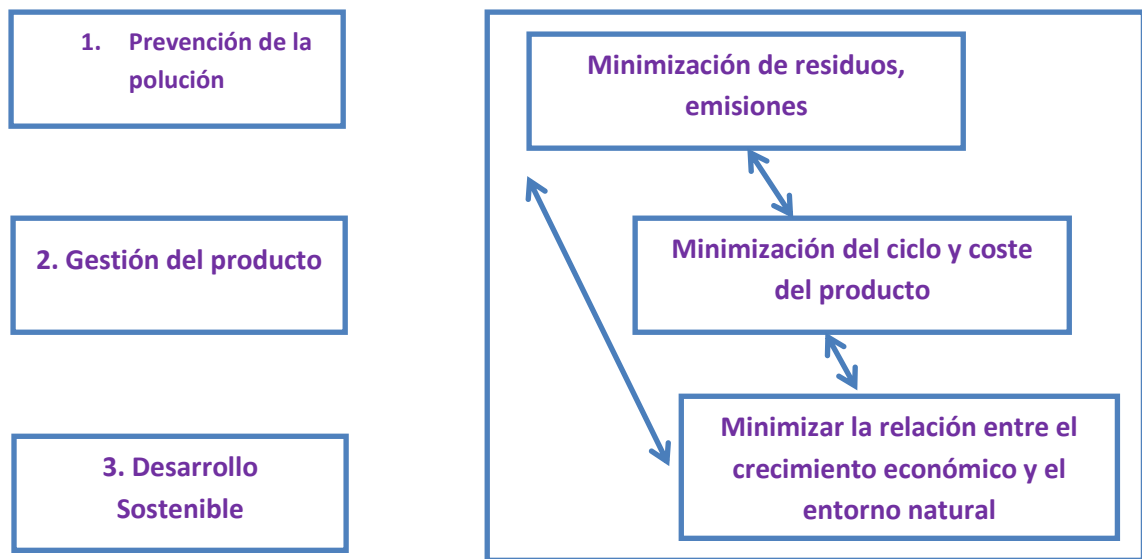
3.3.3. La Teoría de las empresas basada en los recursos naturales (NRBV)

Sobre los pilares de la teoría basada en los recursos Hart (1995) amplía esta perspectiva de gestión estratégica para explicar cómo el manejo de la relación de la empresa con el medio ambiente va a permitir desarrollar ventajas competitivas específicas, denominándole Visión de la Empresa Basada en los Recursos Naturales (NRBV).

Chan (2005) señala que la empresa alcanzará un mayor resultado económico y social, como consecuencia de las capacidades, valiosas, raras e imperfectamente imitables que la misma desarrolla para sortear las restricciones del medio ambiente natural. Hart (1995) argumenta que la adopción de estrategias ambientales en la empresa va a desembocar en recursos y capacidades para la empresa, difíciles de imitar por sus competidores.

Hart (1995) clasifica en tres grandes grupos las capacidades organizacionales estratégicas ambientales: Prevención de la contaminación, que asociará a reducción de costes y mejor resultado económico de la empresa. Diseño del producto, ciclo de vida del producto orientado a la selección de materias primas y diseño de los productos para minimizar el impacto ambiental de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, de lo que se obtiene al mismo tiempo una visión más amplia al retroalimentarse de las expectativas del cliente por el proceso de gestión del ciclo de vida del producto y, por último, el desarrollo sostenible mediante la generación de economías sostenibles y sostenidas temporalmente, basadas en un consumo racional de recursos.

Figura 11: Estrategias ambientales de la teoría de la visión de la empresa basada en recursos naturales Hart, 1995.



Fuente: Elaboración propia.

Hart (1995) expone estos “recursos estratégicos” de forma que irán asociadas a las capacidades estratégicas ambientales que permiten un desempeño ambiental superior de la empresa. Estos atributos van a permitir a la empresa adelantarse a la competencia, gracias a las innovaciones que se introducen en la misma, con el objetivo de integrar las percepciones de los *stakeholders* en el ciclo de vida del producto y de la visión conjunta y compartida de futuro sostenible.

Así, podemos desagregar las ventajas competitivas que emergen con un mejor desempeño ambiental, entre ellos, las ventajas en costes fruto del incremento en la eficiencia en dichos procesos y en la reducción de desechos, (Hart, 1995; Shrivastava, 1995; Vidal, M y otros, 2012).

Estas mejoras en procesos, suponen innovaciones para reducir la contaminación, la elección de materias primas menos contaminantes, el rediseño de procesos y el reciclaje.

A su vez, la ventaja en diferenciación aparece por la incorporación de buenas prácticas de gestión ambiental orientadas a las características del producto y los mercados, (Peinhardt, 1999), lo cual permitirá incrementar el precio y con ello mejores resultados. Entre estas prácticas deben incluirse los de comunicación, publicidad y marketing que transmitan a los clientes los beneficios ambientales de los productos y con ello su mayor responsabilidad, (Christmann, 2000).

En conclusión, el efecto principal para la empresa radica en las ventajas competitivas derivadas, por un lado, de la reducción de costes, fruto de la mejora del desempeño ambiental y, por otro lado, la ventaja de la diferenciación con los competidores fruto de su mejora en reputación por la responsabilidad en su gestión (Reyes, 2011, Vidal, M y otros, 2012; Martínez, J.A., 2013).

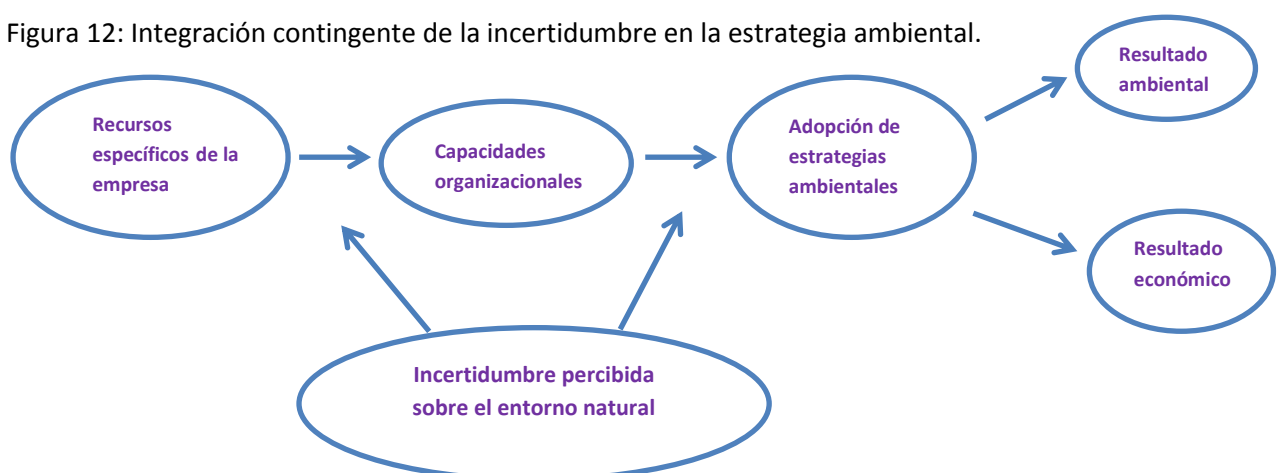
Más recientemente, también se han apuntado relaciones de casualidad orientadas a la influencia que ejercen sobre las ventajas y activos generados con la gestión ambiental, señalando que éstos se deben al esfuerzo de innovación y tecnología necesarios para ello, (Teece, 1986), convirtiéndose estos “factores moderadores” en aceleradores o dinamizadores de la relación entre gestión ambiental y la ventaja competitiva, especialmente en lo que a mejores resultados económicos se refiere, (Christmann, 2000, Murillo, y Garcés, 2008).

Por otro lado, diversos autores, (Aragón-Correa y Sharma, 2003; Reyes, F, 2011)), incorporan la influencia del entorno exógeno a la organización, contemplando por ello este ambiente externo a la empresa, en el sentido de la incorporación de la incertidumbre del entorno en que se percibe el ambiente de negocios en general, la incertidumbre del efecto organizacional dada por la dificultad de predecir el impacto de los cambios del entorno de negocios en la organización y un tercer tipo de incertidumbre referida a las respuestas de decisión al percibir un riesgo en la estimación de las consecuencias de las decisiones. Estos factores, para Aragón-Correa y Sharma (2003), moderan la relación entre la capacidad de una estrategia ambiental proactiva y la ventaja competitiva.

Por otro lado, (Etzián, 2007) también recoge una serie de atributos de la empresa correlacionadas con el desempeño ambiental de la empresa y que pueden ser considerados contingentes, ya que se relacionan de manera indirecta con el tema ambiental, lo cual dificulta su gestión por parte de la dirección a fin de alcanzar un desempeño ambiental mejorado. Los atributos a los que se refiere (Etzián, 2007) son: tamaño de la empresa, “stock” o medida del exceso de recursos necesarios para producir un resultado, las actividades en I+D+i y la innovación y el grado de internacionalización.

Finalmente, Chan (2005) propone una integración contingente del efecto que produce la incertidumbre percibida del entorno natural en la relación entre los recursos y capacidades organizacionales, así como en la relación entre las capacidades organizacionales y la adopción de estrategias ambientales, que presentamos abajo (figura 12).

Figura 12: Integración contingente de la incertidumbre en la estrategia ambiental.



Fuente: Chan, 2005.

3.4. Teoría Institucional

Desde la década de los años 40 y aún hoy vigente, la Teoría Institucional aporta solución y explicación a diversos fenómenos que se dan en las organizaciones. En este sentido, en 1977 aparece lo que denominamos nuevo institucionalismo, de la mano de Meyer con la publicación en la *American Journal of Sociology*, de los artículos titulados, “Los efectos de la educación como institución” y “Las organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”.

(Selznick, 1947) consideró las organizaciones como un instrumento mecanicista, diseñado para lograr objetivos específicos y como un sistema orgánico y adaptado que se ve afectado por las presiones que ejerce el entorno y las características sociales de sus integrantes.

Esta teoría se desarrolla prácticamente en el estudio de la evolución de la corporación pública Tennessee Valley Authority, que analiza cómo se transforman los objetivos y estructuras en el tiempo mediante un proceso de adaptación al entorno, así como del compromiso de sus integrantes, Riquel (2010).

Como se ha señalado, la gestión proactiva incorpora productos y procesos para la reducción voluntaria de los impactos ambientales frente a la gestión reactiva que se basa en la reparación de los daños ya causados, (Aragón-Correa, 1998; Russo y Forts, 1997; Sharma y Kredenburg, 1998; Murillo y Garcés, 2008; Vidal y otros, 2009).

La adaptación a la estrategia proactiva va a orientarse a la incorporación de tecnologías limpias, (Shrivastava, 1995) y exige la transformación en productos, sistemas de producción y prácticas de gestión ambiental dentro de la organización. Esta prevención exige la identificación de impactos ambientales de la organización y la implantación de programas integrales (Aragón- Correa, 1998).

A su vez, en el proceso de cambio integral, la incorporación de valores ecológicos en la gestión de las organizaciones es muy necesario implicar el factor humano como un activo fundamental de la empresa. Por ello, estos suponen una herramienta fundamental para los directivos que desean cambiar los comportamientos medioambientales de sus empresas (Tintoré, 2010; Vidal y otros, 2012).

Meyer y Rowan (1977) desarrollan los conceptos de estructura formal y mito, adaptándose la estructura formal de manera carencial aunque para ello se tenga que renunciar a la eficiencia y que se propondrá como objetivo principal la coordinación y el control de las actividades diarias. Estas tareas se desarrollan a través de reglas institucionalizadoras, que condicionarán la estructura formal.

Estas reglas son diferentes de las conductas socialmente prevalecientes, debido a que estas últimas tienen un menor impacto y un mayor carácter personal (Riquel, 2010).

La estructura formal se origina en la burocracia, reflejando las organizaciones la realidad estructuralmente construida, de forma que el concepto de ambiente institucional será el origen de los mitos institucionalizadores (Meyer y Rowan, 1977). Así, los mitos se generarán por la necesidad de las organizaciones de aumentar sus redes de relaciones, a través de

mandatos legales y mediante el esfuerzo de liderazgo de las organizaciones por institucionalizar sus objetivos.

Di Maggio y Powell, (1983), indican que las organizaciones se van haciendo más similares aunque no por ello más eficientes. Nace así el concepto de campo organizacional como “aquellas organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional”.

Las organizaciones están formadas por estructuras reguladoras, cognitivas y normativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social y se mantiene por diversos intereses (culturales, estructurales, rutinas que actúan en múltiples niveles), (Scott, 1995). Ello se conoce como los tres pilares institucionales (regulador, normativo y cognitivo).

Veamos cada uno de estos pilares del modelo institucional. Scott (1995) indica que cualquier organización conlleva una regulación del comportamiento a través de los procesos reguladores explícitos como son las normas (leyes) los controles y las sanciones. Cada parte implicada, además, persigue sus intereses particulares, imperando los mecanismo de control coactivos, (Di Maggio y Powell, 1983), predominando así la fuerza, el miedo y la conveniencia. Este papel de regulador se atribuye al Estado (Hart, 1990).

Por otro lado, las reglas normativas introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación, incluyendo en el sistema normativo tanto normas de carácter profesional como valores (Scott, 1995), considerando valores a las preferencias o deseos y comparación de estándares que permitan comparar estructuras y comportamientos. Por su parte, las normas especifican cómo se deberían hacer las cosas, los métodos legítimos para perseguir los valores (Riquel, 2010).

Finalmente, el pilar cognitivo destaca los elementos cognitivos de las organizaciones, esto es, las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad, incorporando la dimensión cognitiva de las personas, esto es, “lo que una criatura hace es, en parte, función de la representación interna de su entorno”, (D’Andrade, 1984; Tintoré, 2010).

Desde el punto de vista de la búsqueda de la legitimidad en función de cada uno de los pilares establecidos en la teoría, diremos que el pilar regulador se orientará a la conformidad con las normas, actuando según los requisitos legales; el pilar normativo considerará la legitimidad y se orientará más allá del requisito legal, orientándose a la dimensión moral que aporta las obligaciones y relaciones con los otros (Navarro y Ruiz, 1997); y finalmente el pilar cognitivo buscará la legitimidad en estructuras y comportamientos que son correctos, “aceptaciones socialmente construídas” (Navarro y Ruiz, 1997).

La Teoría Institucional, a su vez, defiende que las organizaciones han desarrollado una actitud activa, fruto de la implicación directiva en su toma de decisiones. Así Modell (2001) gira en la visión tradicional del modelo institucional de actitud pasiva, cuyo rol era el de adaptarse a las presiones institucionales del entorno, presentándolo como agentes activos, con resistencia organizativa, existiendo por ello diversas alternativas estratégicas. Así Oliver (1991) propone un repertorio de comportamientos en función de la elección estratégica que dependerá de las

presiones institucionales, pero también defendiendo los intereses de eficiencia y viabilidad de las organizaciones.

Tabla 14: Respuestas estratégicas a las presiones institucionales.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	EJEMPLOS
AQUIESCENCIA	HÁBITO	✓ Seguir normas dadas por sentido inconscientemente
	IMITACIÓN	✓ Reproducir modelos institucionalizados
		✓ (Isomorfismo mimético)
COMPROMISO	CUMPLIMIENTO	✓ Obediencia consciente de reglas y aceptación de normas
	EQUILIBRIO	✓ Equilibrar las expectativas de múltiples agentes
	PAZ	✓ Tácticas de pacificación que dan lugar a conformidad parcial de las expectativas de uno o más agentes
EVASIÓN	PACTO	✓ Apaciguar y adoptar elementos institucionales
	DISIMULO	✓ Compromiso más activo. Negociar con <i>stakeholders</i> institucionales
	AMORTIGUAR	✓ Disimular la disconformidad. Conformidad aparente
DESAFIO		✓ Suavizar acuerdos institucionales. Intentar reducir el grado de control externo, mantener autonomía y maximizar la eficiencia
	ESCAPE	✓ Cambiar objetivos, actividades o de sector para eludir la conformidad
	RECHAZO	✓ Ignorar normas y valores explícitos. Los objetivos internos divergen de los valores y requisitos institucionales
MANIPULACIÓN	RETO	✓ Respuestas desafiantes a requisitos y reglas
	ATAQUE	✓ Insumisión
	COACCIÓN	✓ Enfrentarse a las fuentes de presión institucional
	INFLUENCIA	✓ Importar agentes de influencia
	CONTROL	✓ Determinar valores y criterios
		✓ Dominar agentes y procesos institucionales

Fuente: Riquel (2010).

En resumen, la Teoría Institucional establece que existen funciones coercitivas desde el entorno, tales como las regulaciones gubernamentales y las expectativas culturales que puedan imponer criterios de estandarización a las organizaciones. Lo que Di Maggio y Powell (1991) denominan isomorfismo coercitivo, que se produce cuando las organizaciones tienen dependencia financiera, los recursos están centralizados y cuando las organizaciones dependientes no tienen objetivos claros. Por otro lado, hablamos del isomorfismo mimético, cuando las organizaciones siguen modelos que se perciben como de mayor éxito y finalmente isomorfismo normativo, que se asocia a una profesionalización causada por la experiencia y formación previa del personal técnico y directivo.

Así, las teorías institucionales declaran que los comportamientos sistematizados de las organizaciones son el producto de ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional, (Meyer y Rowan, 1977; Meyer, Scott y Deal, 1983; Zucker, 1983).

Como argumenta (Hall, 1996), la perspectiva institucional observa la organización no como un proceso racional, sino como la consecuencia de presiones externas e internas, que hacen que en el tiempo se parezcan unas a otras.

3.5.- Teoría de los grupos de Interés

3.5.1.- Introducción

En 1984, Freeman propone el enfoque de la Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholders*) como respuesta al actual entorno empresarial en el que la globalización, las inversiones institucionales y el incremento del activismo por parte de accionistas y expectativas de los grupos de interés adquieren un mayor protagonismo (Nwanji y Howell, 2007). Ello ha favorecido la aparición de este modelo en que los diferentes actores interaccionan, emergiendo un enfoque que caracteriza a los grupos de interés y los elementos que las caracterizan: poder, legitimidad y urgencia.

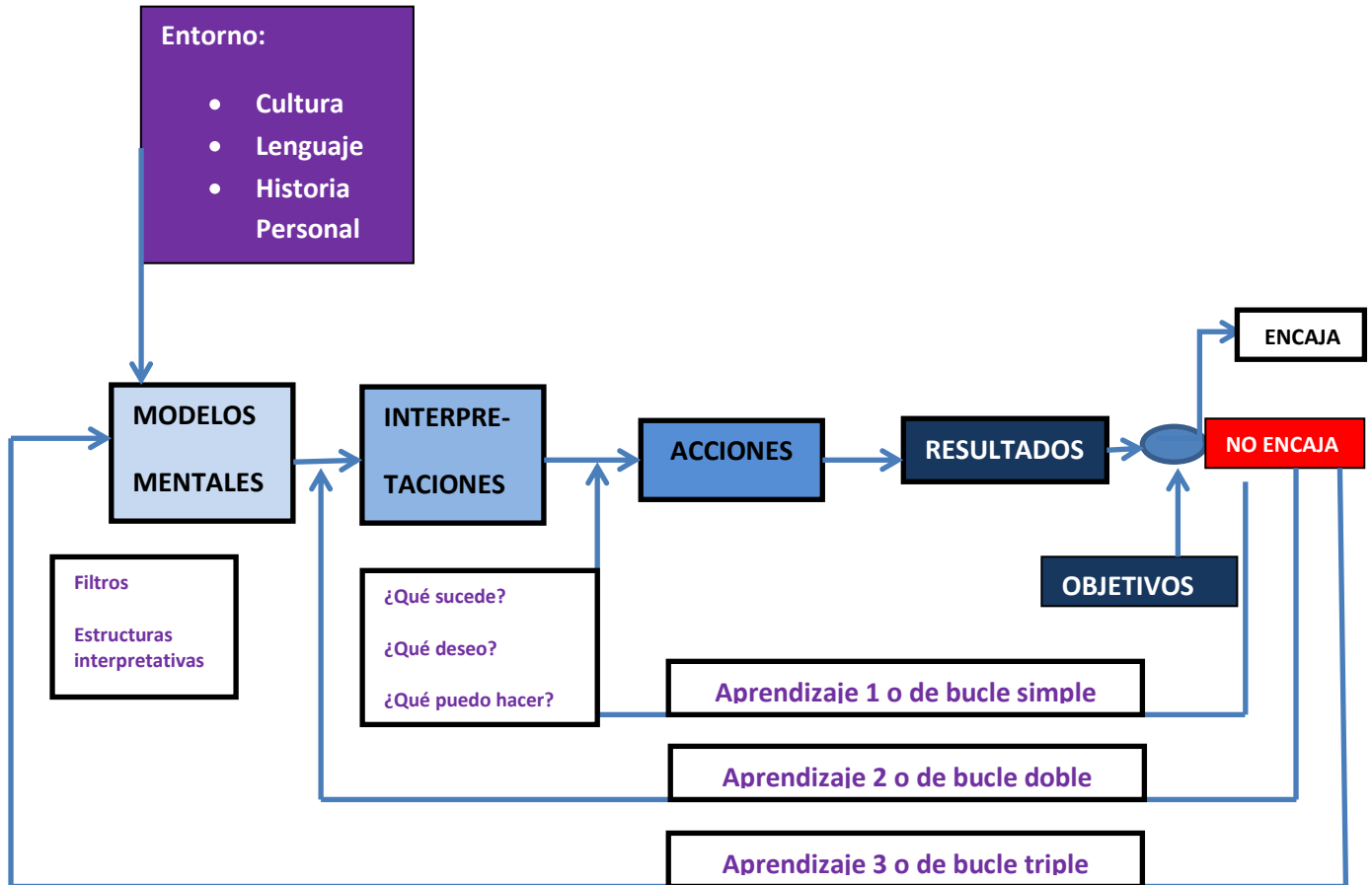
3.5.2.- Teoría de los *Stakeholders* como emergente modelo empresarial

Podemos decir (Stiglitz, 1998) que la aplicación del modelo económico basado en los beneficios de los accionistas ha conseguido ampliar la brecha en 50 años entre los países desarrollados o ricos y los países pobres, lo que evidencia la necesidad de implementar un nuevo modelo estratégico de desarrollo.

Dicho cambio, para ser efectivo, debe implementarse desde dentro, esto es, en el interior de las organizaciones para poder establecer una reconfiguración profunda (Stiglitz, 1998; Vidal, 2009; Tintoré, 2010).

Cualquier cambio que no involucre este enfoque de la estructura organizativa no podrá obtener éxito. Este aprendizaje organizativo se define en la literatura en base a tres niveles, simple, doble y triple lazo, que deben considerarse para cualquier proceso de cambio que se implemente (Lines et al, 2011). La figura recoge los tres niveles de aprendizaje de bucle simple, doble y triple que podemos diferenciar en el aprendizaje organizativo, como establecen Bateson (1972) y Argyris y Schön (1974):

Figura 13: Aprendizaje de triple lazo.



Fuente: Tintoré, 2010.

Ello confirma la necesidad de este nuevo modelo empresarial como fundamento para la sostenibilidad, entendido como un desarrollo equilibrado y sostenible.

Este modelo afirma que el gobierno corporativo se enfocará en:

1. La responsabilidad de rendir cuentas aportando información contable a los accionistas y otros proveedores financieros.
2. La comunicación, publicando esta información a inversores potenciales, empleados, reguladores y otros grupos legítimamente interesados.

Más actualmente, la concepción de la empresa se define como un “conjunto o nexo de contratos”, más la existencia de relaciones entre diferentes miembros de la organización y otros *stakeholders*, donde cada uno posee sus respectivos intereses que coincidirá en mayor o menor medida con la misión general (Bueno,2004).

Así, este nuevo modelo de “estrategia social” se basa en las relaciones con los *stakeholders*, buscando un beneficio mutuo a largo plazo, (Chilosi y Damián 2007; Freeman 2004; Harrison y Freeman, 1999; Preston y Donalson, 1999). Martin de Loto (2004) define como capital relacional a este conjunto de relaciones de la empresa con los agentes del entorno. El cambio

del modelo empresarial se basará en los resultados que alcanzan los receptores finales, en la que a su vez influirán las siguientes facetas (Nwanji y Howell, 2007):

- Globalización de los mercados.
- Aumento de inversores institucionales.
- Mayor activismo por parte de los accionistas.
- Expectativas de los grupos de interés.
- Crecimiento de la importancia de los asuntos del gobierno corporativo.

3.5.3.- Definición y delimitación de los *stakeholders*

El concepto de *stakeholders*, delimitado por Freeman (1984), incluye a “cualquier persona o grupo de personas que pueden afectar al desempeño de la empresa o que sea afectada por el logro de los objetivos de la organización” (1984: 46). Este concepto queda abierto para la inclusión de cualquier agente social o colectivo, excluyendo a aquéllos que no pueden afectar a la empresa, no tienen poder o no pueden ser afectados por ella, no tienen ninguna reclamación o relación.

Esta definición implica dos tipos de *stakeholders*: estrategias y éticos (Goodpaster, 1991). Los primeros pueden afectar al desempeño de la empresa, se consideran para alcanzar los propios objetivos estratégicos, haciendo énfasis en su sentido unidireccional, ya que las relaciones son percibidas desde la posición de seguridad de la empresa (Huse y Eide, 1996; Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Por su parte, los segundos, los *stakeholders* éticos, esto es, aquéllos que se ven afectados por la empresa desde una perspectiva de equilibrio de intereses, adoptan un sentido bidireccional entre ambos, vinculado a la RSC(Responsabilidad Social Corporativa) en la empresa (Cohen, 1995; Wicks, Gilbert y Freeman, 1994).

Sin embargo, (Donalson, 1995) señala que puede incorporar las consideraciones estratégica y ética, y distingue tres aspectos sobre los *stakeholders*: el descriptivo, el instrumental y el normativo.

- Descriptivo: explica la organización como una constatación de intereses cooperativos y competitivos con valor intrínseco.
- Instrumental: examina las conexiones entre la práctica de dirección y el logro de objetivos.
- Normativo: supone la aceptación de las ideas y de la legitimidad y el valor intrínseco de los intereses de los *stakeholders*.

(Mitchell, Agle y Wood, 1997) proponen un modelo de *stakeholders* en el que establecen la procedencia del *stakeholder*, que estará determinada por la posesión de algunos de los siguientes atributos:

- 1.- El poder para influir en la empresa.
- 2.- La legitimidad de la relación con la empresa.
- 3.- La urgencia de la reclamación sobre la empresa.

De esta forma, los directivos disponen de indicadores a los que prestarán mayor atención, que adjudicarán mayor prominencia a un *stakeholder* si la percepción de los primeros sobre los segundos incluye todos los atributos, y disminuirá si se reduce el número de atributos.

Podemos definir poder como “la probabilidad de que un actor en una relación social esté en una posición para llevar a cabo su voluntad a pesar de encontrar resistencia, (Weber, 1947). Por ello, el *stakeholder* con poder podrá defender mejor sus intereses.

Podemos distinguir distintos tipos de poder, según el tipo de recurso en que se base para su ejercicio. Así, Etzián (1964), diferencia entre:

- Poder coercitivo: basado en los recursos físicos, de fuerza, violencia o resistencia.
- Poder utilitario: basado en los recursos materiales o financieros.
- Poder normativo: basado en recursos simbólicos (prestigio, aceptación, reputación).

Otros autores no clasifican el poder según la forma de ejercer la influencia, sino según el recurso que le da base y sustento, (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Por último, (Lawrence et al, 2007), clasifican el poder en votación, económico, político y legal.

El poder está frecuentemente en función de la dependencia de la empresa del *stakeholder* y cuando más dependiente sea ésta, mayor poder para el *stakeholder* (Reyes, 2011). A su vez, este grado de dependencia viene determinado por la importancia de ese recurso, así como por el grado de control y monopolio en que se encuentre el recurso (Freeman, 1999).

A su vez, el poder del *stakeholder* puede estar impregnado de mayor o menor grado de legitimidad. Esta puede ser definida como “una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un determinado sistema social de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995:574).

Sin embargo, la legitimidad se vinculará directamente con el poder, pues si el *stakeholders*, aun disponiendo de legitimidad si se entiende o percibe con menor poder para imponer o se entiende que su demanda no es urgente, tendrá escasa prioridad por parte de los directivos. Ello provocó que Mitchell, Agle y Wood (1997) incluyeran en su modelo el atributo de urgencia, expresando el grado en que la demanda de un *stakeholder* requiere atención inmediata.

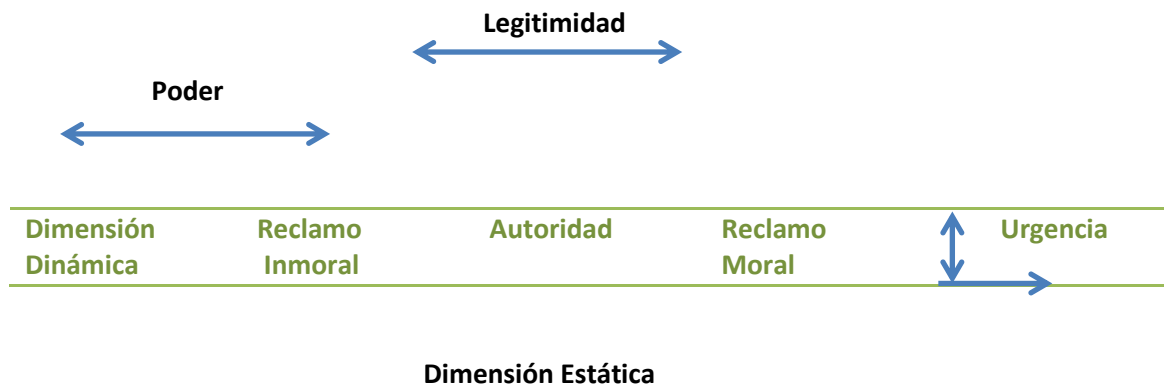
En el caso de la Teoría de los *Stakeholders*, la legitimidad puede analizarse desde tres puntos de vista: la del propio *stakeholder*, la legitimidad del reclamo del mismo y la legitimidad de la organización (Philips, 2004).

Sin embargo, tanto el poder como la legitimidad son características estáticas, (Mitchell, Agle y Wood, 1993) incorporan al modelo la característica de vigencia, (Freeman, 1999), considerando la atención a los *stakeholders* si existe “apremio” y si es el “momento oportuno”, utilizado habitualmente en la gestión de crisis y cuestiones de interés.

En el caso de la gestión de cuestiones de interés se considerará el impacto, esto es, las implicaciones reales para la organización y sus directivos, una creciente tendencia o serie de

acontecimientos. De manera que se atenderá a los cambios o tendencias, si los directivos permiten este impacto y reciben la presión (Neville et al, 2003).

Figura 14: Las relaciones entre las diferentes características de los *stakeholders*.



Fuente: Neville et al., 2003.

3.5.4.- Gestión proactiva de los *stakeholders*

Gestionar proactivamente los *stakeholders* aportará recursos intangibles y socialmente complejos que desarrollan la habilidad de la empresa para superar a los competidores, creando valor a largo plazo (Hillman y Keim, 2001). Otros autores recogen de forma positiva las relaciones a largo plazo con los *stakeholders*, ya que suponen la generación de capacidades dinámicas, desarrollando entre otras la habilidad de responder rápidamente a un entorno también dinámico y cambiante (Harrison y St. John, 1996). Ello se consigue integrando los *stakeholders* a través de la creación de interacciones relacionales (Hillman y Keim, 2001). Estas interacciones se apoyan no sólo en interacciones económicas, sino en la generación de relaciones de confianza mutuas y a largo plazo. Así se crearán ventajas competitivas, al ser estas relaciones difíciles de imitar, complejas socialmente y únicas.

A su vez, diversos autores recogen un conjunto de ventajas para las organizaciones, que se desprenden del hecho de establecer una gestión proactiva de los *stakeholders* en las mismas, (Barman et al, 1999; Hillman y Keim, 2001; Mc Laughlin 2001):

1. La mejora de la comunicación con los *stakeholders* provoca una mejora en la predicción de los cambios del entorno.
2. La incorporación de un mayor abanico de perspectivas que aportan los *stakeholders*, se traduce en mejores porcentajes de innovaciones.
3. La mejora de las relaciones y el aumento de la confianza con y entre los *stakeholders* reducen los incidentes negativos.
4. El establecimiento de mejores relaciones con los gobiernos conducen a legislaciones favorables.
5. El establecimiento de relaciones duraderas frena la entrada a potenciales competidores.

6. Una mayor flexibilidad organizacional fruto de las capacidades dinámicas que se adquieren en sus interacciones con *stakeholders*.

Otros autores, incidiendo en un sentido práctico de la gestión de los *stakeholders* en el desarrollo empresarial, han estudiado, entre otros, temas como la identificación de las “mejores prácticas” entre las relaciones de las empresas con los *stakeholders*, (Benheim et al, 1998), así como en qué grado los directivos dan prioridad a las demandas de los *stakeholders*, (Mitchell et al, 1997; Agle et al, 1999), así como el impacto de la gestión de los *stakeholders* en el desempeño financiero (Hillman y Kein, 2001), la respuesta de la empresa ante la influencia de sus *stakeholders* (Rowley, 1997; Frooman, 1999), los intereses que posibilitan la formación y movilización de los grupos de interés (Rowley y Moldoveanu, 2000), así como cuáles son las estrategias para alcanzar el equilibrio ante grupos de interés con intereses contrapuestos (Ogden y Watson, 1999).

En definitiva, una literatura abundante en autores y temáticas, que en los últimos años ha incorporado un numeroso grupo de estudios y estudiosos en el campo de estudio que abordamos en la presente tesis, la gestión ambiental en la empresa y que abordamos en el próximo epígrafe.

3.5.5.- Influencia de los *stakeholders* en la gestión ambiental de las empresas

Tal y como hemos dicho, Freeman (1984:25), define el concepto de *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectada por el logro de los objetivos de la empresa”. Efectivamente, las últimas décadas han visto crecer la demanda de reducción de la huella ecológica de las empresas, en forma de presión de los diferentes *stakeholders*. Por tanto, las empresas deben atender también a estas demandas medioambientales (Buyse y Verbeke, 2003), lo cual ha obligado a las empresas a replantear cuáles son los pilares estratégicos en los que se asienta su gestión para incluir el entorno natural en sus decisiones, (Kassimis y Vafeas, 2006).

En este sentido, (Henriques y Sarosky, 1999); Buysse y Verbeke, 2003) desarrollaron trabajos con el objetivo de identificar cuáles son los principales *stakeholders* y qué presiones ejercen sobre las empresas para que éstas minimicen el impacto ambiental de sus actividades.

Tabla 15: *Stakeholders* medioambientales.

Henriques & Sardosky (1999) (2003)	<i>Stakeholders</i> medioambientales	Buyse y Verbeke
<i>Stakeholders</i> relacionados con la regulación.	Gobiernos. Asociaciones de intercambio. Redes informales de información. Competidores.	<i>Stakeholders</i> relacionados con la regulación.
<i>Stakeholders</i> relacionados con la organización	Clientes. Proveedores. Empleados. Accionistas	<i>Stakeholders</i> primarios externos <i>Stakeholders</i> primarios internos
<i>Stakeholders</i> de la comunidad	Comunidades de ciudadanos. Grupos ecologistas. Otros lobbies potenciales.	<i>Stakeholders</i> secundarios.
Los medios de comunicación	Los medios de comunicación.	

Fuente: Murillo, 2005.

De la tabla anterior se desprende que Henriques y Sadorsky (1999) reconocen cuatro grupos: *stakeholders* relacionados con la regulación (gobiernos, asociaciones de intercambio, redes informales de información y competidores), los *stakeholders* de la organización (clientes, proveedores, empleados y accionistas), *stakeholders* de la comunidad (comunidades de ciudadanos, grupos ecologistas y otros lobbies potenciales) y los medios de comunicación. La clasificación, a su vez, de Boyse y Verbeke (2003), aun identificando los mismos *stakeholders* medioambientales, los agrupa y denominan modificando los *stakeholders* de la organización que dividen en primarios internos y externos, y agrupan en *stakeholders* secundarios a los de la comunidad y los medios de comunicación.

La visión que plantea la perspectiva de los *stakeholders* mantiene que las empresas desarrollan estrategias medioambientales proactivas junto a las exigencias medioambientales del conjunto de *stakeholders* de la empresa y con un objetivo claro: dar respuesta a estas exigencias. Por tanto, las empresas cuyos *stakeholders* ejercen presión y demandan la reducción del impacto ambiental de su actividad, estarán obligadas a implantar estrategias medioambientales proactivas (Boyse y Verbeke, 2003). A su vez, cuanto mayor sea la orientación de la empresa a satisfacer las demandas de los *stakeholders* más proactiva será su estrategia medioambiental (Hart, 1995).

Por otro lado, podemos encontrar situaciones en las que entran en conflicto los intereses de la empresa y los de los *stakeholders* (Frooman, 1999; Reyes, 2011). Ello se puede acentuar cuando lo que existen son conflictos entre los propios grupos de interés, de manera que si los intereses son contradictorios provocarán una situación en la que no será posible “quedar bien con todos”, no podremos atender las demandas de todos los *stakeholders*, ya que algunas de

estas demandas pueden ser opuestas al progreso y viabilidad de la empresa (Buyse y Verbeke, 2003; Sharma y Henriques, 2005).

Otros autores, como (Winn, 2001), también apuntan al hecho de que los intereses de los *stakeholders* no son comunes, sino más bien heterogéneos, lo que exige un análisis en profundidad de los intereses de los grupos de interés. Es más, otros autores como (Hillman y Keim, 2001; Hart y Sharma, 2004) apuntan la existencia de intereses contrapuestos entre los grupos de interés lo que provoca presiones cruzadas en las empresas.

En este sentido, Kassinis y Vafeos (2006) señalan que no sólo los distintos grupos de interés no tienen la misma importancia, sino que también existirán diferencias dentro de cada uno de ellos, delimitando heterogeneidad intergrupos e intragrupos que provoca una enorme complejidad en la gestión de los *stakeholders*.

En este conflicto de intereses, las empresas se ven obligadas a establecer medidas de prioridad delimitando recursos para las cuestiones medioambientales. Para autores como Mitchell, Agle y Wood (1997), en esta priorización tomará un papel muy relevante para el directivo la importancia que tenga el *stakeholder* unida a la percepción del impacto acumulado del mismo, respecto al poder, legitimidad y urgencia de sus demandas.

Así, la incorporación de una gestión ambiental efectiva en la empresa, pasará irremediablemente por la identificación de los *stakeholders* más importantes, así como, en las percepciones de los directivos sobre los niveles de presión que determinará la respuesta estratégica medioambiental para cubrir estas exigencias de los *stakeholders* (Buyse y Verbeke, 2003).

3.6.- La gestión ambiental proactiva

La literatura refleja que la ventaja competitiva de las empresas se explica que la relación existente entre las capacidades distintivas internas (organizacionales) y las circunstancias cambiantes externas (del entorno): Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer y Shendal, 1978; Penrose, 1959.

Ahora bien, el concepto de entorno no ha incluido hasta más recientemente el factor medioambiental (Shrivastava, 1994; Shrivastava y Hart 1992); ello ha provocado que muchas de las teorías planteadas no expliquen de forma integral las vías de obtención de ventajas competitivas (Hart, 1995). Hoy parece claro y demostrado que el factor ambiental debe incorporarse al estudio del entorno y que éste en muchos casos será un factor determinante de los factores sociales, políticos, tecnológicos etc... y repercutirán en la actividad de la organización; por ello, las formas de abordar el entorno ambiental por parte de la empresa deberá incorporarse a la estrategia corporativa y de negocio, constituyendo, en muchas ocasiones, los pilares de los planes de acción y de la propia organización (Aragón-Correa, 1998). Este autor señala, además, que la estrategia se orientará a convertir en oportunidades las posibles amenazas ambientales, a través de la incorporación de productos ecológicos y de la eficiencia ambiental para obtener ventajas competitivas (Aragón-Correa, 1998).

Por tanto, podemos señalar un cambio cualitativo en el enfoque de la variable ambiental en la empresa, virando 180 grados y pasando de considerarlo un problema legal que supone costes a considerarlo como una estrategia que permite la reducción de residuos, la reducción de riesgos ambientales y con ello incrementa la eficiencia y reduce los costes y responsabilidades ambientales (Rueda, 2005). La estrategia se orientará a encontrar la fórmula de alcanzar oportunidades a través del diseño de una actitud proactiva respecto al factor ambiental (Rosen, 2001).

La gestión ambiental proactiva se basa en el diseño y alteración de productos y procesos para prevenir los impactos ambientales, a diferencia de la gestión ambiental reactiva que se basa en la reparación de daños o impactos ya causados (Aragón-Correa, 1998; Murillo y García, 2008; Vidal, 2012).

En este sentido, una gestión ambiental proactiva depende de procesos específicos e identificables como aquéllos relacionados con las capacidades medioambientales complejas de la integración de los agentes del entorno, mejora continua y aprendizaje de alto nivel (Hart, 1995; Sharma y Kredenburg, 1998). La estrategia proactiva presentará rasgos comunes en el funcionamiento de las buenas prácticas de cada sector y pueden generar ventajas competitivas a través de dos vías fundamentalmente, diferenciación y reducción de costes (Aragón- Correa, 2002, Murillo y García, 2008).

Las medidas que incorporan las estrategias proactivas se basan en la discreción de la dirección (Majumdar y Marcus, 2001) y la interpretación de temas ambientales como oportunidades (Andersson y Bateman, 2000; Sharma, 2000).

A su vez, la postura proactiva se verá determinada entre otros agentes por las capacidades de aprendizaje de alto nivel, la visión compartida, mejora continua (Hart, 1995), e integración de los *stakeholders* (Marcus y Geffen, 1998; Sharma y Kredenburg, 1998). En definitiva, la gestión medioambiental proactiva requiere la integración de las capacidades ambientales a través del uso de recursos organizacionales (Andersson y Bateman, 2000; Russo y Fonts, 1997; Sharma, 2000).

Respecto al itinerario a seguir en la implementación de las estrategias proactivas exige el empleo de una cierta lógica. Tal es así, que sin haber realizado una prevención de la contaminación, no parece lógico, ni especialmente exitoso, incorporar una estrategia de garantías de productos e integrar a los agentes del entorno y *stakeholders* en el diseño y desarrollo del producto (Allentay, 1991; Fiksel, 1993). Aquello de “la mujer del César”, “serlo y parecerlo”, lo podríamos entender en una organización que vende productos verdes o ecológicos, mientras continua produciendo altos niveles de residuos y emisiones lo que podría afectar a su credibilidad y reputación (Hart, 1995). Este concepto está bien como teoría, sin embargo, podemos citar numerosos ejemplos de instituciones que “venden” la aplicación de una política sostenible o responsable y que en muchos casos sólo es una operación de marketing, siendo empresas muy contaminantes o muy poco responsables en su práctica de gestión diaria. A modo de reflexión apuntamos algunos ejemplos: aquéllos que venden “asfalto verde” de algunas compañías petroleras altamente contaminantes y centradas en un modelo de agotamiento de recursos, para el caso de políticas de responsabilidad, podemos

citar algunos fragantes, como los que se autodenominan “banca responsable y sostenible” y que como todos sabemos, han incorporado en muchos casos productos faltos de ética, tipo preferentes, o más concretamente algunas compañías multinacionales, ejemplo enero de 2014, cerrando plantas productivas y reduciendo empleos, aún a pesar de presentar pingües beneficios anuales por lo que habremos de entender que priorizaron sólo un grupo de interés o bien será la “chispa de la vida”, suponemos irónicamente. Por ello, si bien compartimos las proposiciones de Hart, de pérdida de reputación, también decimos que existen múltiples ejemplos que contradicen esta afirmación. Sentadas estas bases, podemos decir que las empresas han seguido diferentes estrategias para afrontar el factor ambiental. Podemos así hablar de posturas corporativas (Coddington, 1993; Greeno, 1994; Rooxene, 1992; Sadgrove, 1993). En este sentido, aunque la propuesta más aceptada sea la de Rone (1992), sin embargo, todos se basan en la evolución en un continuo desde las estrategias reactivas hacia las intermedias y finalmente hacia las proactivas (Aragón-Correa, 1998).

Tabla 16: Estrategias medioambientales/Responsabilidad Social Corporativa.

Literatura de Medioambiental Roome (1992)	Gestión	Literatura de RSC Wartick y Cochran (1985); Carroll (1979)	Características
No Cumplimiento	Reactiva	✓	No hay implicaciones ni apoyos de los altos directivos
		✓	La gestión medioambiental no es prioritaria
		✓	No se elaboran informes medioambientales
		✓	No hay formación medioambiental a los trabajadores ni implicación de los mismos
Cumplimiento	Defensiva	✓	Leve implicación de los altos directivos
		✓	Los temas medioambientales solo se tienen en cuenta cuando es necesario
		✓	Satisfacer la legislación medioambiental
		✓	Poca formación medioambiental a los trabajadores y baja implicación de los mismos
Plus de Cumplimiento	Acomodativa	✓	Algo de compromiso de los altos directivos
		✓	La gestión medioambiental es una función importante
		✓	Informes internos pero poca información externa
		✓	Algo de formación medioambiental a los empleados e implicación de los mismos
Excelencia medioambiental		✓	Apoyo e implicación por parte de los altos directivos
		✓	La gestión medioambiental es una función empresarial importante
	Proactiva	✓	Informes medioambientales internos y externos
		✓	Se promueve la formación medioambiental de los empleados y se les motiva para su implicación
Liderazgo			

Fuente: Rueda, 2005.

Capítulo 4. LA UNIDAD DE ANÁLISIS: EL TURISMO Y EL SECTOR HOTELERO. TURISMO SOSTENIBLE

Capítulo 4.- LA UNIDAD DE ANÁLISIS: EL TURISMO Y EL SECTOR HOTELERO. TURISMO SOSTENIBLE

4.1.- Introducción

En el presente capítulo abordamos el estudio del sector económico en el que centramos nuestra investigación, el turismo y más específicamente el sector hotelero. Para ello, comenzamos con la definición de los principales conceptos de turismo y sus principales formas y motivaciones para, a continuación, desarrollar la importancia de la economía turística y su impacto sobre el producto interior bruto y el empleo, como indicadores de su fortaleza.

Para acotar el sector, exponemos las cifras del mismo, en España y en Huelva, territorio en el que vamos a testar nuestro modelo. Finalmente, tratamos los avances realizados para la consecución de un sector turístico sostenible.

La crisis económica actual en la que estamos inmersos desde el año 2007 obliga a buscar nuevas fuentes productivas que relancen la economía española. Debido a la gran caída producida en el sector de la construcción y con ello la disminución de su aportación al PIB, se espera que sea el sector turístico el que realce la situación económica. Por ello, deben analizarse de forma exhaustiva todos sus aspectos y componentes para una fácil comprensión de este complejo sector. Describimos a continuación los principales rasgos que lo definen, así como la definición del concepto y sus rasgos principales.

4.2. El sector turístico: definición y concepto

4.2.1.- Definición turismo

Etimológicamente, el vocablo turismo procede de las raíces tour y turn, “torno” como sustantivo y “tornare” como verbo, ambas procedentes del latín. Según la OMT, “el Turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros motivos”.

Son muchas las definiciones propuestas del término turismo, aunque todas ellas se refieren a la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia. Tal y como destaca Sousa (2002), la primera dificultad con la que se encuentra cualquier investigador en el ámbito del turismo es tratar de delimitar su concepto.

Fernández Fúster (1989) menciona algunas de las definiciones más significativas de turismo:

- Para Glucksmann (1929) el turismo es un vencimiento del espacio por personas que afluyen a un sitio donde no poseen lugar de residencia fijo.
- Los suizos Kurt Kraft y Walter Hunziker (1942) definieron el turismo como el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa.

Por otro lado, Fernández Fuster (1989) define a los turistas y al turismo, como sigue: "Turistas son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual común con intención de regresar. Turismo es, por un lado, el conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos; por otro, son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viaje, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etc., que el núcleo debe de habilitar para atender a las corrientes turísticas que lo invaden - y que no promovería si no las recibiese-. Turismo son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear, ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para la enseñanza del turismo; el estudio del turismo para deducir las líneas generales de la política a seguir; la promoción del turismo social".

En el año 1993, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas (1994) aprueba el informe de la Organización Mundial del Turismo que entiende como turismo, "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos".

Mora y Córdoba (2001) señalan que identificar los bienes y servicios que pueden ser denominados turísticos por su propia naturaleza es difícil de realizar debido al menos a dos motivos: en primer lugar porque las actividades que realizan los visitantes, y por lo tanto los productos que satisfacen sus necesidades, son múltiples; y en segundo lugar porque estas actividades no son siempre exclusivas de los visitantes sino que también pueden ser objeto de demanda local.

Debido a la dificultad de definición del término, la OMT fue partidaria de diferenciar en el turismo internacional términos como visitante, turista y excursionista, con el fin de clarificar estos conceptos al objeto de la elaboración de estadísticas, por lo que las definiciones que aporta (1993) son las siguientes:

Un visitante es "una persona que visita por no más de un año un país diferente de aquél en el cual tiene de ordinario su residencia y cuyo motivo principal para la visita es distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo país que visita".

En la definición anterior del concepto de visitante se están contemplando las siguientes dos categorías: turistas y excursionistas:

- Turistas, visitantes, que permanecen al menos 24 horas pero no más de un año en el país que visitan y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse del modo siguiente:
 - a) placer, distracción, vacaciones, deporte;
 - b) negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión.
- Excursionistas, visitantes, que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan (incluidos los pasajeros de cruceros).

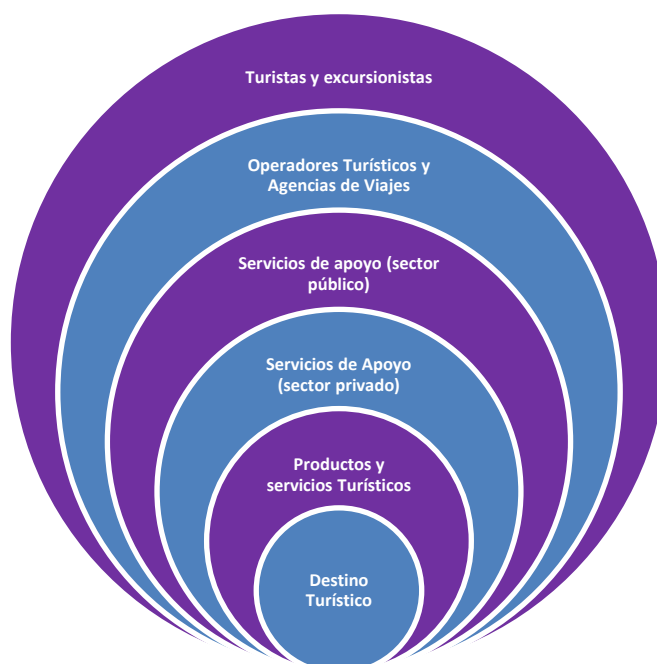
A su vez, también debe contemplarse el turismo que se realiza dentro del mismo país en que está fijada la residencia del turista. En este sentido, la OMT define así el término visitante nacional:

Un visitante nacional "denota una persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que resida en un país y que viaje a un lugar situado en ese mismo país para permanecer en él no más de un año y cuyo motivo principal para la visita sea distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo lugar visitado".

Así, podemos decir que el turismo, considerado como sistema, es una maraña de interrelaciones entre el sector privado y el público, que constituyen finalmente el producto turístico (Ayuso, 2003).

Podemos por ello, establecer la cadena de distribución del producto turístico, que puede llegar al consumidor, bien de forma directa o bien a través de agencias de viaje o tour operadores. A su vez existen un conjunto de instrumentos públicos (instituciones intergubernamentales, aeropuertos, puertos públicos, servicios de transportes, oficinas de información turística. Los instrumentos privados incorporan, servicios financieros, seguros, prensa especializada sectorial,... la figura 15 expone los elementos del sistema turístico:

Figura 15. Elementos del sistema turístico.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.- Formas de turismo y clasificación en función de la motivación

Podemos distinguir los siguientes grupos importantes de turistas según el criterio de motivación principal de la visita (Guijarro 2010):

- 1.- Turista que viaja por ocio, recreo y vacaciones. Por ejemplo: el turismo de sol y playa, el turismo deportivo, turismo cultural, etc.
- 2.- Visitas a familiares y amigos.
- 3.- Turismo de congresos, convenciones, negocios y motivos profesionales. Por ejemplo: ferias, cursillos, conferencias.
- 4.- Turismo con fines curativos: balnearios, clínicas privadas especializadas.
- 5.- Turismo religioso y peregrinaciones.
- 6.- Ecoturismo o turismo en contacto con la naturaleza, con respeto al medio natural.

Respecto a las principales formas de turismo, podemos establecer la siguiente tabla que expone gráficamente las mismas:

Tabla 17: Principales formas de turismo.

Tipos de Turismo	Turismo Interno	Turismo Receptor	Turismo Emisor
Definiciones	El de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de ese mismo país.	El que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado.	El de los residentes del país dado que viajan a otro país.

Tipos de Turismo	Turismo Interior	Turismo Nacional	Turismo Internacional
	Incluye el turismo interno y el turismo receptor	Incluye el turismo interno y el turismo emisor	Se compone del turismo receptor y turismo emisor

Fuente: Carrilero, A (2011).

4.4.- Economía turística

En general, la gran mayoría de las repercusiones económicas del sector turístico son positivas aunque no podemos obviar sus impactos sociales y ambientales. La siguiente tabla indica de forma resumida las mismas.

Tabla 18: Repercusiones económicas del sector turístico.

Tipo de impacto	Consecuencias potenciales
Recaudación de beneficios	Impuestos.
	Beneficios obtenidos por las instalaciones turísticas de primera línea (hoteles, restaurantes, taxis, autobuses, etc.) como consecuencias directa de los visitantes.
	Beneficios obtenidos por los proveedores y servicios de apoyo a los establecimientos turísticos de primera línea.
	Renta obtenida por la población residente en forma de salarios, dividendos e intereses.
Creación de empleo	Empleo directo en instalaciones turísticas (p.e. hoteles).
	Empleo indirecto en el sector turístico.
	Empleo inducido, creado por los ingresos procedentes del turismo.
Conexión con otros sectores empresariales	Aumento de la demanda de bienes locales.
	Aumento de infraestructuras.
	Competencia del turismo con otros sectores económicos.
Nivel de vida	Aumento de la renta.
	Mejora de la distribución de la renta.
Coste	Coste de oportunidad debido a la utilización de recursos para usos alternativos (estacionalidad).
	Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística.
	Posible inflación derivada de la actividad turística debido al incremento del coste de la vivienda y de la vida en general.
	Pérdida de beneficios económicos potenciales (cuando los inversores son extranjeros), entre otras razones porque los beneficios y el control de la economía no está en el país.

Fuente: Ayuso y Fullana (2002).

Podemos reflejar, en conclusión, que tanto el gasto de los turistas como las inversiones que se realizan por los diferentes operadores de los productos y servicios turísticos, producen un conjunto de actividades económicas que también dinamizan la economía local.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), el conjunto de efectos positivos del turismo se pueden agrupar en: equilibrar la balanza de pagos, creación de empleo, motor de la actividad empresarial, mejora y redistribución de la renta. Veamos éstos con mayor profundidad.

a) Efecto sobre el equilibrio de la balanza de pagos del país.

La Balanza de Pagos (BP) es una estadística macroeconómica que registra las transacciones que tienen lugar entre los residentes en una economía y los no residentes, clasificándolas en corrientes, de capital y financieras, (García y Álvarez, 2013). Estos autores también indican que España ha registrado tradicionalmente un superávit elevado en la rúbrica de Turismo y Viajes, lo que ha servido para atenuar el saldo también persistentemente negativo de la balanza por cuenta corriente. En la media del periodo 2000-2012, el saldo de la rúbrica de Turismo y Viajes ha representado un 3,1% del PIB, casi la mitad de la magnitud del déficit comercial (García y Álvarez, en un informe de 2013 para el Banco de España).

Asimismo, debe destacarse que España ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de ingresos por turismo, según los datos de 2013 de la Organización Mundial de Turismo.

Tabla 19: Países receptores de turistas en 2013 (en millones de turistas)

Francia	EEUU	España	China	Italia	Turquía	Alemania	R.Unido	F.Rusa	Malasia
83	67	57.7	57.7	46.4	46.4	30.4	29.3	25.7	25

Fuente: Organización Mundial de Turismo

Concretamente, en 2013 los ingresos globales por turismo alcanzaron en España 45.504,9 millones de euros, un 3,9% más que en 2012, según datos de *Tourspain*, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. A su vez, los gastos generados por el turismo alcanzaron en 2013 los 12.248 millones de euros, lo que deja un saldo neto muy positivo del sector en la balanza de pagos anual.

Tabla 20 : Balanza de pagos del turismo en España en 2013.

Ingresos por turismo	Pagos por turismo	Saldo por turismo
45.504 mill €	12.248 mill €	33.256 mill €

Los ingresos que recibe un país gracias al turismo constituyen un mecanismo rápido y eficaz de equilibrio de la balanza de pagos. El mismo, como se ha dicho, tiende al equilibrio en función de los ingresos que generan los turistas internacionales y del gasto que acometen los nacionales en el extranjero. Según Reyes (2011), estos efectos económicos se pueden clasificar en primario, secundario y terciario.

- Primario: referido al efecto directo, al gasto de los visitantes internacionales en un país y el gasto realizado por los nacionales en el extranjero. Se incluyen por tanto, los de primera línea; hoteles, taxis, restaurantes...
- Secundario: el gasto que proviene del flujo turístico en la medida en que toca a la economía local.
- Terciario: aquellos flujos monetarios que no han sido directamente iniciados por el turismo, pero están relacionados de alguna manera con el mismo.

b) Efecto del turismo sobre la creación de empleo.

Por la propia definición de los productos y servicios que se prestan en la industria turística, el peso del factor humano es muy significativo. Podemos diferenciar, en este caso, entre empleo directo, indirecto e inducido.

- Empleo directo: como resultado de los gastos producidos por los visitantes en las instalaciones directas.
- Empleo indirecto: aún en el sector turístico pero no como resultado del gasto turístico directo.
- Empleo inducido: creado como resultado del gasto de los residentes debido a los ingresos procedentes del turismo.

El empleo en el turismo supuso en 2013 un 11,8% del total del empleo en España. A su vez, la distribución dentro del sector es la siguiente:

Tabla 21: Distribución porcentual por actividades del empleo en el sector turístico (2013).

ACTIVIDAD	PORCENTAJE QUE EMPLEA
Hostelería	
Restauración y comedores	5.8
Hoteles y otros alojamientos	1.9
Total	7.7
Transporte	1.4
Otras actividades	2.7
Porcentaje total actividad turística	11.8

Fuente: Elaboración propia, a partir del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Actualmente, los datos que nos aporta el Ministerio sobre el empleo neto en el sector, de abril de 2014, se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 22: Número de empleados en el sector turístico.

Empleados a abril de 2014	Número
Afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo	1.997.455
Hostelería y agencias de viaje	1.393.949
Servicios de alojamiento	263.648
Servicios de comidas y bebidas	1.079.980
Agencias de viajes / Operadores Turísticos	50.321

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

c) Efecto del turismo como motor de la actividad industrial.

El turismo supone un conjunto de actividades económicas muy vasto, que se relaciona con diversos sectores y actividades empresariales. Por ello, una mejora en el turismo se traducirá en un mejoramiento y crecimiento del resto de actividades económicas. El turismo requiere mejoras de infraestructuras, como carreteras, aeropuertos, lo que supone, a su vez, un factor de atracción para inversiones internacionales. Ello suele favorecer especialmente a países en vías de desarrollo, si bien también puede suponer una posterior salida de beneficios. Por ello, el turismo está considerado como un motor de actividades empresariales, ya que el crecimiento en el turismo estimula el crecimiento de la demanda de bienes y servicios locales y de la economía en general (Ayuso, 2003).

Tabla 23: Aportación al Producto interior Bruto del turismo y de las actividades adyacentes. (miles de millones de euros).

Actividad	2008	2009	2010	2011	2012
Turismo receptor	50.1	45.2	47.4	51.2	52.4
Otros componentes del turismo	63.4	60.1	61.1	61.6	59.5
Total	113.6	105.3	108.5	112.9	112.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014).

d) Efecto del turismo en el crecimiento y redistribución de la renta.

La actividad turística supone un crecimiento de las rentas en el área donde se desarrolla la misma, pero a su vez provoca un efecto de mejoramiento de la distribución de la misma, tanto a nivel de población como en términos de equilibrio regional. Se puede decir que el turismo representa una posibilidad de mejora económica en el nivel de vida de la población residente, así como un instrumento óptimo para acelerar los posibles cambios positivos que pueden operar en el lugar concreto en que se desarrolla (OMT, 1998).

A su vez, también podemos identificar, paralelamente, una serie de costes vinculados a la actividad económica turística, que tiene efectos menos positivos. Así, la OMT (1998) define los costes de oportunidad asociados al empleo de recursos naturales, sociales y culturales de los destinos turísticos. Así estas inversiones pueden provocar resultados muy adversos a largo plazo, sino se evalúan y corrigen adecuadamente. A su vez, las fluctuaciones de la demanda turística, estacional y sensible a las variaciones en precio, tendencias económicas, cambios políticos y modas diversas, que pueden provocar inestabilidad en las zonas de desarrollo, afectando a la demanda de bienes y servicios, salarios y empleos entre la población local. Por último, nos parece de interés reflejar el riesgo de posibles inflaciones por el aumento de precios por parte de proveedores y en respuesta a la capacidad adquisitiva de los clientes, lo que deja a la población local con un menor poder adquisitivo.

4.5. El contexto turístico

4.5.1.- El turismo internacional

Según la Organización Mundial de Turismo, el número de llegadas de turistas a nivel mundial ha alcanzado la cifra de los 1.087 millones en el año 2013, lo que supone un 5% más que en 2012.

Según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial, el gasto de los visitantes internacionales en alojamientos, gastronomía, espectáculos, compras y otros bienes y servicios representó para los destinos del mundo unos ingresos estimados en 873.000 millones de euros en 2013. El crecimiento superó la tendencia a largo plazo, alcanzando un 5% en términos reales. La tasa de crecimiento de los ingresos fue equivalente al incremento de las llegadas de turistas internacionales, que también aumentó en un 5%, hasta los 1.087 millones en 2013, frente a 1.035 millones en 2012.

El aumento de turistas internacionales el año pasado fue igual al incremento de los ingresos que generaron más de mil millones de turistas que viajaron por el mundo en 2013, por motivos de negocios, ocio, visitas a amigos y familiares u otros. Estas cifras confirman la “creciente importancia del sector turístico como estímulo para el crecimiento económico y como aportación al comercio internacional”, afirma el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai (2014).

Además de los ingresos percibidos en los destinos (partida de ingresos por viajes en la balanza de pagos), el turismo también genera ingresos derivados de exportaciones por medio de los servicios de transporte internacional de pasajeros (prestados a no residentes).

El turismo internacional (viajes y transporte de pasajeros) representa el 29% de la exportación mundial de servicios, y el 6% de todas las exportaciones de bienes y servicios. A escala mundial, el turismo es la quinta categoría de exportación, tras los combustibles, productos químicos, alimentos y productos de automoción; al mismo tiempo, ocupa el primer lugar en muchos países en desarrollo, (OMT, 2014). La misma fuente refleja que los ingresos obtenidos en los destinos del mundo se incrementaron en 34.000 millones de euros. Con el 42% de los ingresos por turismo internacional, Europa encabezó el crecimiento en 2013. Los destinos de Asia y el Pacífico (un 31% de todos los ingresos por turismo) aumentaron hasta llegar a 270.000 millones de euros. En las Américas, 20% de cuota, los ingresos sumaron 173.000 millones de euros. En Oriente Medio, 4% de cuota, los ingresos totales por turismo se estiman en 36.000 millones de euros y en África, 3% de cuota, 26.000 millones de euros.

En términos relativos, la zona de Asia y el Pacífico (+8%) registró el mayor incremento de ingresos, seguido de las Américas (+6%) y Europa (+4%), según la OMT (2014).

Entre los diez primeros destinos turísticos por ingresos, experimentaron un fuerte crecimiento los destinos asiáticos: Tailandia (+23%), Hong Kong (China) y Macao (China) (+18% en ambos casos), en tanto que el Reino Unido (+13%) y los Estados Unidos (+11%) también se anotaron un incremento de dos dígitos. Los ingresos en España, Francia, China, Italia y Alemania crecieron entre el 1% y el 5%.

La actuación de los mercados emisores de las economías avanzadas más importantes fue comparativamente más modesta, que los países emergentes, con la única excepción de Australia, que gastó un 9% más. Francia (+5%) se recuperó después de un 2012 flojo, mientras que los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Canadá incrementaron su gasto, en todos los casos, entre un 2% y un 4%, (OMT, 2014).

Por economías, en 2013, el crecimiento ha sido más elevado en las economías emergentes (+4,1%) en comparación con las avanzadas (+3,6%), una tendencia que ha marcado a la industria turística en los últimos años.

España es actualmente el tercer destino del mundo en llegadas de turistas internacionales por debajo de Francia, Estados Unidos y empatada con China siendo el segundo en ingresos por turismo internacional después de Estados Unidos, (OMT, Barómetro del Turismo Mundial, 2013).

Según las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo mundial crecerá un 3,3% de media anual hasta 2030, con incrementos de entre 40 y 42 millones de viajeros al año hasta dicha fecha. Europa es el continente más visitado, recibe 500 millones de visitantes internacionales cada año.

4.5.2.- El turismo en España

El sector turístico cierra el año 2013 con un crecimiento de su PIB del +0,6%, consolidándose como el principal motor de recuperación de la economía española, (Informe perspectivas, nº 47, enero de 2014, Exceltur). Según esta misma fuente, a pesar del positivo comportamiento del PIB turístico durante 2013, los niveles de actividad en términos reales con los que se cerró dicho año el sector, se encuentran 9 puntos por debajo de los del inicio de la crisis (2007), lo que supone 3 puntos más de lo perdido por el conjunto de la economía española, reflejando la dimensión del ajuste sufrido en el sector y los retos pendientes para recuperar la actividad económica perdida.

El sector turístico generó 22.394 nuevos empleos al cierre de 2013, lo que supone un volumen de afiliados un 1,8% superior al nivel medio con el que se cerró diciembre de 2012. Con ello el turismo se sitúa como el único de los grandes sectores de la economía española que ha generado empleo neto en 2013, y de forma continua desde el mes de julio de 2013. (Exceltur, 2014). Según esta fuente, el crecimiento de la actividad turística en España durante 2013 se debe en su totalidad al aumento de la demanda extranjera, que alcanza sus máximos históricos, mientras la demanda nacional desciende por debajo de los niveles de 2004.

Por otra parte, el análisis del mercado refleja un nuevo crecimiento del turismo ruso del +18,9% en sus pernoctaciones hoteleras en España, el empuje de Francia (+9,8%), el dinamismo de los mercados nórdicos (+8,9%) y la recuperación del turismo procedente de Reino Unido (+4,5%). Ello explica la práctica totalidad del aumento de la demanda turística en España durante 2013, compensando las nuevas caídas de los mercados italiano (-10,3%) y portugués (-10,7%) y el estancamiento del alemán (-0,4%), salvo en Baleares, (Exceltur, 2014).

Por otro lado, geográficamente, podemos observar como Baleares y Canarias cierran el año 2013 como los destinos españoles con el mejor balance turístico. La ventas subieron en el 86,9% de las empresas turísticas de Baleares, mientras en Canarias la mejora en las ventas alcanzó al 75,9%, lo que permitió en ambos archipiélagos una mejora generalizada de los beneficios. La Comunidad Valenciana, Andalucía, Cataluña, con Barcelona a la cabeza, y Murcia también cerraron el año en positivo. Las comunidades autónomas del interior y del norte de España sufren especialmente la atonía de la demanda interna y, salvo La Rioja, cerraron 2013 con descensos en sus ventas y sus resultados (Exceltur, 2014).

En cifras macroeconómicas, el turismo representa más del 11% del PIB nacional y da empleo a más de un 11% de la población activa (INE, 2013), es decir, aproximadamente unos 2'5 millones de personas, razón por la cual se considera este sector como un sector intensivo en trabajo.

Uno de los principales rasgos definitorios del modelo turístico español es su especialización en el segmento vacacional. Este representa entre el 80 y el 90% del total. Dentro de este segmento, nos referimos sobre todo al turismo de sol y playa, con el 75% del mercado. En él somos líderes a escala mundial (Instituto de Estudios Turísticos, 2013).

Además, se trata de un sector con un fuerte componente estacional, es decir que tiene importancia sobre todo en verano. Esta misma estacionalidad obliga a que los empresarios amorticen sus inversiones en un plazo más reducido de tiempo, desincentivando la inversión.

El fenómeno de la estacionalidad en la actividad turística ha surgido a partir del desarrollo del turismo de masas en la década de los años sesenta del siglo XX. No cabe duda que esta característica es una de las más destacadas dentro del sector turístico, (López y López, 2006). La estacionalidad turística es un fenómeno generado por la demanda de turistas, cuyas motivaciones pueden ser diversas. A su vez, esta estacionalidad puede tener efectos sobre la oferta y, también, sobre la demanda nuevamente, es decir, influyendo sobre las organizaciones y sobre los propios turistas, que reaccionan ante ella (López y López, 2006).

La estacionalidad se ha convertido en un problema de larga duración que afecta a muchas actividades y a muchos destinos turísticos, siendo una cuestión muy relevante a tener en consideración por los gestores turísticos. En concreto, Lanquar (2001) sostiene que la estacionalidad es una preocupación constante de los responsables de marketing de los destinos turísticos, que buscan programas específicos para mantenerla dentro de unos límites (Roselló, Riera y Sausó, 2004) y extienden este esfuerzo por reducir este fenómeno a los sectores tanto público como privado, debido a sus implicaciones en el empleo y la inversión.

Andriotis (2005) señala que las estrategias más utilizadas son la diversificación del producto, la segmentación del mercado y la fijación de precios. Allcock (1994) destaca el predominio en la práctica de una de las estrategias, cual es la diversificación del producto, es decir, se trata de crear productos alternativos para atraer a los consumidores potenciales. Hay otros autores que señalan la conveniencia del desarrollo de otras estrategias. Así, Calantone y Johar (1984) sugieren la posibilidad de utilizar la estrategia de segmentación del mercado en función de los beneficios buscados por los turistas, basándose en que el tipo de turistas que busca una serie de ventajas durante una estación determinada puede que no sea el mismo tipo de personas que busca las mismas ventajas durante una estación distinta.

Manning y Powers (1984) aconsejan la utilización de una estrategia de diferenciación de precios para estimular el mercado turístico en la temporada baja mientras que Baum y Hagen (1999) mencionan también la diversificación del producto y la segmentación del mercado, pero añaden otros dos tipos de iniciativas que se pueden llevar a cabo en los destinos turísticos periféricos, estas dos iniciativas se refieren al desarrollo de eventos y festivales, de ámbito cultural, religioso o deportivo, que se manifiestan durante una duración finita, preferiblemente en temporadas bajas, y la respuesta estructural y ambiental de los destinos turísticos a través de incentivos del sector público para mantener la oferta de determinados servicios, que no son excluyentes entre sí.

Otros segmentos en el turismo en España, Exceltur (2013), otros presentan unos datos muy esperanzadores:

- Turismo de congresos y reuniones: este es uno de los más dinámicos, con mayores expectativas de crecimiento (un 20% acumulado anual en los últimos 4 años) y de mayor calidad, por los ingresos económicos que reporta. Se caracteriza sobre todo por

tener estancias más cortas que en otros segmentos pero con un mayor gasto promedio.

- Turismo cultural e idiomático: este es un segmento escasamente desarrollado en el que nuestro país tiene una cuota del 8'2%. Aun así, tras el turismo de sol y playa, es el segundo en lo que a visitantes se refiere. Se caracteriza por tratarse de estancias cortas, de gente con alto poder adquisitivo y con un crecimiento constante con tasas de entre el 7 y el 9% desde 1995. Además, el gasto promedio es casi el doble del gasto de un turista de sol y playa
- Turismo deportivo y de naturaleza: este segmento se está afianzando en la última década. Presenta una oferta muy especializada tanto en alojamientos como en instalaciones. Dentro de este segmento podemos distinguir entre el turismo de golf (en el que España es líder con una cuota del 33 % en los principales mercados emisores europeos), el turismo náutico y el de esquí y montaña con casi 40 estaciones de esquí, alpino y nórdico y más de 150.000 plazas en hoteles.
- Turismo de salud y bienestar: 100 balnearios con más de 10.000 plazas y de 2.000 manantiales de aguas minero-medicinales conforman este segmento. Presenta un estupendo crecimiento medio anual del 20% en el último trienio.

4.5.3.- El turismo en Huelva

Podemos decir que el turismo en Huelva tiene un rasgo marcado que destaca sobre los demás, la estacionalidad. Así lo demuestran los datos que se incorporan más adelante. Vargas (2013) considera que el turismo en Huelva se define por:

- Elevada concentración nacional, especialmente andaluza.
- Turismo vacacional de verano.
- Elevado porcentaje de turistas con fórmulas alternativas a la hotelera.
- Fuerte peso de la segunda vivienda o residencial turístico.
- Elevado peso de campamentos turísticos.
- Gasto medio por turista, relativamente bajo.

Estos indicadores efectivamente, nos muestran que el actual desarrollo turístico en Huelva se caracteriza por la estacionalidad de turistas de bajo nivel socio-económico: el gasto medio del turista en Huelva se situó en 47,81€, con datos del tercer trimestre de 2013, según la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía. Este dato refleja de manera inequívoca la procedencia de nuestros turistas: mientras que los turistas cuya procedencia se sitúa en Europa realizan un gasto medio de 63,93€ y los que proceden del resto del mundo 77,25€ parece, a simple vista, que se debe acometer un giro importante para atraer turistas extranjeros, para lo cual, entendemos que la sostenibilidad, como factor de referencia, puede convertirse en una oportunidad.

Si bien la actividad turística, como se ha comentado más arriba, supone entorno al 10% del PIB, a pesar de las fortalezas con las que cuenta la provincia de Huelva, la actividad en ésta no aporta un peso suficiente y parece que las amenazas y debilidades (infraestructuras y estacionalidad, entre otras), como indica Vargas, (2013) se imponen a las muchas oportunidades que parece ofrecer la misma. Así, el análisis de los datos nos permite

comprobar el peso del turismo en la economía onubense y compararlo con el resto de provincias andaluzas.

Tabla 24: Peso del turismo onubense en el marco de Andalucía.

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Provincia	8	8	8	6,9	7
Huelva					

Fuente: Vargas (2013)

A su vez, la crisis agrava la situación del sector en la provincia, en la que el número de turistas en el periodo comprendido entre 2008-2011 ha sufrido un descenso del 25,26%, si bien en 2012 parece que apunta a la recuperación y se produce un incremento muy leve de 0,3%, pero al menos se rompe la tendencia de caída. Por otro lado, los datos disponibles en la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, al tercer trimestre de 2013, refleja una subida del 2,5% interanual en la ocupación hotelera, pero un descenso de 0,7%, en lo que se refiere a estancia media de los turistas.

Por otro lado, resulta de interés reflejar cuales son las motivaciones por las que los turistas visitan la provincia de Huelva, pues reflejan claramente un motivo principal, ocio y vacaciones, que por otro lado se concentra en el tercer trimestre, por lo que efectivamente se confirma la afirmación inicial que hacíamos al caracterizar como muy estacional el sector turístico en la provincia. La tabla indica la distribución de turistas en la provincia en función de sus motivaciones, expresadas en porcentajes:

Tabla 25: Motivos del turismo en Huelva.

Motivo	2008	2009	2010	2011	2012	3T 2013
Negocio, asistencia Ferias, congresos, convenciones	*	*	*	*	*	1.5
Vacaciones, ocio	96.7	99.4	99.3	99.2	97.2	94.8
Visitas a familiares y amigos	1.1	*	*	*	2.3	3.5
Otros	2.2	0.6	0.7	0.8	0.5	*

(*): no significativo. Fuente: Elaboración propia, a partir de Vargas (2013).

Los datos señalados en este epígrafe nos permiten tener una visión de los principales rasgos del turismo en la provincia de Huelva, así como su evolución a lo largo de la crisis. Más adelante, se caracterizar el universo poblacional en el que vamos a testar el modelo que proponemos en nuestra investigación, el sector hotelero onubense.

4.5.4. El sector hotelero

4.5.4.1.- El sector hotelero en España

Analizando la oferta turística y teniendo en cuenta la estratificación del sector en función del número de estrellas, podemos observar que la mayor oferta de establecimientos hoteleros se encuentra en aquellos de tres estrellas, con un total de 1.892 establecimientos, seguido por los de cuatro estrellas, con un total de 1.615 establecimientos en toda España.

Tabla 26: Sector hotelero en España.

	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta	Número de plazas estimadas según la encuesta	Grado de ocupación			
			Por plazas	Por plazas en fin de semana	Por habitaciones	Total personal empleado
TOTAL	12.641	1.080.304	37.44	39.99	42.53	140.683
HOTELES:						
Estrellas						
oro						
Cinco	227	74.908	39.65	41.15	47.42	20.953
Cuatro	1.615	457.923	44.96	48.14	52.07	66.741
Tres	1.892	268.109	41.42	43.39	46.01	31.039
Dos	1.532	88.678	24.61	27.64	28.81	7.7176
Una	997	40.928	20.42	22.61	24.43	3.236

Fuente: INE, 2012

Según Daniel Villacorta (2005), la planta hotelera española adolece de graves problemas, entre los que destacan la gran estacionalidad de la demanda, la precariedad de la fuerza laboral y una excesiva dependencia del turismo exterior de «sol y playa», de los tour-operadores y de grupos turísticos extranjeros para atraer esa demanda exterior frente a la oferta existente en destinos alternativos, aunque se están llevando a cabo políticas de todo tipo para reducir el impacto negativo de estos y otros aspectos. Entre las políticas que persiguen limitar dichas debilidades, pueden ser destacables el PICTE (Plan Integral de Calidad del Turismo Español) cuyo objetivo prioritario es la promoción de la calidad en los destinos turísticos, en los sectores empresariales, en la innovación y desarrollo tecnológico, la cooperación internacional, la información estadística y el análisis económico, la promoción y el apoyo a la comercialización del sector.

A su vez, es de interés señalar que las actividades realizadas en los establecimientos hoteleros son de naturaleza heterogénea. La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración, que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa.

Esta naturaleza contribuye a configurar un conjunto de características específicas para este sector. El conocimiento de esas características puede considerarse un paso obligado para el éxito en el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo. En base a las características particulares que Muñoz Colomina (1993) expone para las empresas de servicios en general, así como en otros trabajos (Musa y Sanchís, 1993; Mestres, 1995; Aguayo 1997) son destacables, entre otras, las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente:

1. En primer lugar, se debe concretar que el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez ha sido finalizado, aunque sí lo pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación. Así pues, una vez obtenido no se puede inventariar para la venta posterior. Es evidente que la mayoría de los servicios tiene una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad o incluso imposibilidad de almacenar el producto o el servicio obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.

2. El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. Es decir, el servicio o producto se consume en el lugar de producción. En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento, como ya hemos apuntado anteriormente.

3. Además, existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Es decir, existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.

4. No obstante, los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios atractiva para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o las diferentes necesidades de cada cliente como, por ejemplo, lavandería, plancha, gimnasio, teléfono, cambio de divisas, etc.

5. Además, cabe apuntar otra característica relacionada con el servicio hotelero como es la heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece. En algunos hoteles puede perfectamente pedirse un café, jugarse un partido de tenis, alojarse una noche, utilizar el servicio de mueble-bar, disfrutar de una sesión de masajes, etc.

6. El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros, es decir, no se pueden coger o tocar, representa un inconveniente a tener en cuenta en dos sentidos diferentes:

- El producto se identifica con el servicio mismo que se presta en cada momento. Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o “fabricación” del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, es muy importante el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor. Es decir, el trato que el conjunto de los recursos humanos del hotel mantiene con los clientes es un punto clave y decisivo. De él depende a menudo la percepción de calidad y satisfacción que estos clientes se formen de la estancia en el hotel. De ahí la importancia que tienen los recursos humanos en este tipo de establecimientos.

- Al mismo tiempo, esta intangibilidad dificulta la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido.

7. En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros, puede remarcarse que los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables. Se consideran costes fijos aquellos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel.

8. El servicio que se presta en el hotel consigue que entre los diferentes individuos que forman la organización, así como sus distintos elementos jerárquicos, se produzcan contactos continuos.

9. Algunos servicios no principales que se prestan en el hotel generan una venta indirecta y, por tanto, unos ingresos adicionales.

10. La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla. La atención continuada al público comporta una planificación del personal que trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

Además de las características apuntadas, cabría añadir (Aguayo, 1997):

11. La diversidad del origen geográfico de sus clientes, así como la pluralidad de canales que pueden ser utilizados por éstos para la contratación de los servicios que preste el hotel.

4.5.4.2.- El sector hotelero en Huelva

En primer lugar, establecemos una fotografía actual de los hoteles y aparta-hoteles, ubicados en la provincia, diferenciandos por categorías, número de habitaciones y número de plazas hoteleras disponibles.

Tabla 27: Sector hotelero en Huelva.

Clasificación	Nº	%	Nº hab	% hab	Nº plaz	%plazas
Apartahotel	13	13.13	1938	17.2	4.467	19.4
H1*	9	9.09	328	2.9	58	2.6
H2*	31	31.31	886	7.9	1581	6.9
H3*	11	11.11	525	4.7	990	4.3
H4*	29	29.28	7.160	63.6	14.537	63.2
H5*	3	3.03	417	3.7	840	3.7

Fuente: Consejería de Turismo y Comercio, 2012.

Como podemos observar, el sector hotelero concentra en aparta-hoteles y hoteles de 4* el 82,6% de las plazas hoteleras que se ofrecen en la provincia, ubicadas a su vez en la costa,

respondiendo así, al modelo turístico que hemos reflejado arriba, estacional, vacacional de ocio y de sol y playa.

Prácticamente la mitad, el 47,47% de los mismos, se clasifican como hoteles de playa, el 18,18% como rurales y el resto, 34,34% como hoteles de ciudad y otras ubicaciones, como por ejemplo carretera, que hemos incluido en esta categoría.

Por otro lado, respecto al análisis del empleo que ocupa el sector en la provincia, destaca que, considerando el conjunto de empresas cuya actividad es el alojamiento, sólo el 12,89%, (Vargas 2013) incorporan a más de 10 asalariados, lo que también nos aporta una visión del grado de atomización del sector, lo que conlleva dificultades intrínsecas propias de la escasez de recursos financieros y humanos, y que proponemos como una de las causas que obstaculizan la implementación de estrategias ambientales en los hoteles, que tendremos ocasión de contrastar.

Tabla 28: Distribución empleo en alojamientos en función del número de asalariados.

Total	Sin asalariados	1 a 2 asalariados	3 a 5 asalariados	6 a 9 asalariados	10 a 19 asalariados	20 a 49 asalariados	50 a 99 asalariados	100 o más asalariados
256	110	63	34	16	15	9	8	1

Fuente: Vargas (2013). Se considera la división de servicios de alojamiento (CNAE, 2009).

Tanto el número de viajeros como las pernoctaciones, tanto en hoteles como en aparta-hoteles, ha seguido la siguiente evolución en el periodo 2008-2013.

Tabla 29: Evolución de viajeros y pernoctaciones en Huelva 2008-2013.

AÑO	Nº VIAJEROS HOTELES	Nº VIAJEROS APARTAHOTELES	Nº PERNOCTACIONES HOTELES	Nº PERNOCTACIONES APARTAHOTELES
2008	1.099.307	31.531	3.658.863	174.086
2009	1.066.307	37.151	3.646.309	249.132
2010	1.068.264	44.794	3.801.989	254.360
2011	1.060.980	54.582	3.789.515	266.763
2012	945.309	54.104	3.300.543	240.721
2013	957.965	64.762	3.400.000	261.734

Fuente: Elaboración propia, a partir de Vargas (2013) e INE, 2014.

Un análisis de la tabla resulta muy significativo, ya que los datos nos revelan un descenso más acusado en 2012 y 2013 de los viajeros y pernoctaciones hoteleras, si bien en términos porcentuales mantienen prácticamente su valor; sin embargo, los aparta-hoteles muestran una tendencia absolutamente contraria, y quizás con el agravamiento de la crisis han visto un incremento de más del 100% en el número de viajeros en la provincia entre los años 2008-2013, con una clara tendencia al crecimiento también en el número de pernoctaciones.

4.6.- El turismo sostenible

El planteamiento de la sostenibilidad en el sector turístico podemos considerarlo desde diversos puntos de vista. Así, podemos referirnos al conjunto de impactos ambientales, que el

sector turístico y hotelero producen en el entorno natural; por otro lado, podemos mencionar la evolución y tratamiento del concepto sostenibilidad en el sector y, finalmente, referirnos a los intentos de diferenciar y alcanzar ventajas competitivas a través de la implementación y comunicación de sistemas voluntarios de reducción del impacto en el medio natural.

Respecto a los impactos ambientales, podemos señalar que el primero y quizás más manifiesto que puede señalarse se debe al propio proceso de ejecución de las instalaciones hoteleras, si bien hay que decir que existen iniciativas, entre las que destaca la promovida por el *International Council of Sustainable Buildings & Energy*, que estudia y minimiza el impacto de la edificación, así como del posterior uso y mantenimiento del edificio, en el entorno y en el uso de los recursos naturales; es de destacar que esta iniciativa es nacional y se desarrolla en un proyecto de investigación de diversas universidades andaluzas y que cuenta, entre otras, con la Cadena Confortel (21 hoteles certificados en España, que minimizan su impacto ambiental en el uso, mantenimiento y ejecución de sus proyectos).

Hemos encontrado afirmaciones que compartimos sólo a medias. En este sentido, señala LLull Gilet (2001), que la mediocridad del diseño y la ubicación de las construcciones configura una total contaminación arquitectónica visual destructora del paisaje. En este sentido, nuestra experiencia de colaboración con expertos en ingeniería y arquitectura, nos permite indicar que si bien son múltiples los casos en los que compartimos esta afirmación, a partir de la incorporación del código técnico en 2007 y especialmente a la fuerte crisis que sufre el sector, han provocado un punto de inflexión y nos permitimos afirmar que son hoy prácticamente nulos los proyectos de hoteles en los que las variables de eficiencia energética o de reducción del impacto ambiental no constituyen un eje prioritario en el mismo.

Por su parte, directamente relacionado con el uso y mantenimiento para la explotación de las instalaciones, podemos reflejar un conjunto de impactos, tanto en la flora como en la fauna. Así, la vegetación afectada por las obras de urbanización y por el suelo ocupado por las instalaciones y alojamientos, afectan a las plantas autóctonas y pueden provocar otras consecuencias indirectas como erosión del terreno y aludes. Por otro lado, un trabajo realizado considerando los aspectos ambientales del proyecto puede mejorar el mismo, al incorporar zonas accesibles respetando la vegetación autóctona de una forma sostenible, repoblando zonas deforestadas y ello puede revalorizar zonas que de otro modo no tendrían interés ni aprovechamientos locales. Respecto a la fauna, se pueden romper cadenas alimenticias, o desaparición de hábitats, como por ejemplo algunos casos costeros con el Camaleón.

Por otro lado, no podemos olvidar los recursos hídricos, que al tiempo suponen un ejemplo claro en muchos casos de intereses contrapuestos entre sectores económicos, como por ejemplo con la agricultura. No olvidemos tampoco que el agua es un recurso escaso, cada vez más, sensible a la contaminación y a los residuos y basuras. Esta polución puede generar una pérdida muy significativa de la biodiversidad, al tiempo que problemas de salud para los propios turistas y locales. Se hace fundamental la puesta en funcionamiento y gestión total y eficiente de las plantas de tratamientos de aguas residuales y la gestión eficiente de los recursos hídricos.

Los residuos sólidos urbanos, botellas, latas, papel, cartón, ruido, contaminación del aire, son también impactos vinculados a la explotación y actividad turística. Por otro lado, como reflejan Martín Rojo y Peláez Verdet (2006), también hemos de considerar el turismo activo y de naturaleza, que se concentra en los recursos naturales, que puede provocar daños al medioambiente, lo que debe exigir una mayor colaboración de las Administraciones públicas y concienciación ciudadana.

A continuación se resumen los principales impactos ambientales del turismo y las consecuencias que los mismos pueden desencadenar sobre el medio natural.

Tabla 30: Impactos y consecuencias del turismo en el medio natural.

Tipo de Impacto	Consecuencias Potenciales
Contaminación	Problemas relacionados con el tratamiento de la basura
	Contaminación de las aguas por vertidos
	Contaminación del aire por emisiones, vehículos, calefacción, iluminación
	Contaminación acústica por transporte y actividades turísticas
Erosión	Compactación de suelo, causando aumento de escorrentía superficial y erosión
	Aumento del riesgo de desprendimiento de aludes
	Daños a estructuras geológicas
	Daños a edificios provocados por pisadas y tráfico (vibraciones...)
Flora y fauna	Destrucción de Hábitats naturales
	Cambios en la diversidad de las especies
	Cambios en las migraciones, en los niveles reproductivos y en la composición de las especies
	Eliminación de animales por la caza o por el comercio de souvenirs
	Daños en la vegetación por pisadas o vehículos
	Cambios en la cobertura vegetal por edificaciones turísticas
Consumo de recursos naturales	Creación de reservas naturales o restauración de hábitats
	Agotamiento de suministros de aguas subterráneas y superficiales
	Agotamiento de combustibles fósiles para generar energía
	Proliferación de incendios
	Agotamiento de los recursos minerales
Urbanismo y arquitectura	Proliferación de la desertización
	Desarrollo urbano no integrado en el paisaje
	Arquitectura diferente a la tradicional
Impacto visual	Restauración y preservación de edificios y lugares históricos
	Alteración del paisaje natural y urbano
	Basuras
	Vertidos, floración de algas
	Embelllecimiento

Fuente: Reyes (2011).

Respecto a la evolución del tratamiento de la sostenibilidad en el sector turístico, podemos afirmar que la relación del turismo y la sostenibilidad es incluso anterior a la formalización del concepto de desarrollo sostenible.

Como se ha señalado, existe una tendencia, como recogen muchos investigadores, en vincular el desarrollo turístico con la sostenibilidad, especialmente desde la década de los 80, en los que el turismo de masas se ha manifestado como un “enemigo” del capital natural, y especialmente tras la aparición del informe Brundtland (Simão y Partidario, 2012).

Así, la declaración de Manila pone el énfasis en el papel del turismo como factor social y económico en las comunidades en que se desarrolla, destacando que este desarrollo debe ser respetuoso con la cultura, costumbres y medio ambiente (Sánchez, Betancourt y Falcón, 2012). A partir de la publicación del Informe Brundtland, la Organización Mundial del Turismo (OMT) incorporó el término desarrollo sostenible como un aspecto fundamental en el correcto funcionamiento del turismo y de sus planes de crecimiento.

A su vez, en la Declaración de la Haya de 1989 se hizo especial referencia al término desarrollo turístico sostenible, estableciendo el mismo como línea directriz para la planificación turística de cada uno de los territorios. Investigadores como Farrell y Twining-Ward (2005) consideran que la sostenibilidad turística ha sido un objetivo consolidado desde la creación de la Agenda 21 y, más recientemente, desde la publicación de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible.

Además, desde que en 1992 se desarrollara la Conferencia sobre el Medioambiente de las Naciones Unidas (La Cumbre de la Tierra), el desarrollo turístico sostenible ha sido tenido muy en cuenta por los académicos y los profesionales (Berno y Bricker, 2001). Un enfoque más amplio, responsable y colaborativo se recoge en la declaración de Berlín de 1997, en la que se reconoce que para el logro de un desarrollo turístico sostenible cada agente interesado y cada institución debería asumir sus responsabilidades en este campo.

La OMT define el turismo sostenible como “el turismo que integra las necesidades de los turistas y regiones actuales con la protección y aprovechamiento de las oportunidades para el futuro, fiel al enfoque general de la sostenibilidad” (Blancas, González, Lozano y Pérez, 2010).

Autores como Romagosa, Priestley y Llurdés (2011) afirman que desde que la OMT reformuló su definición de turismo sostenible en 2004 se le ha atribuido una mayor importancia a la consecución del equilibrio entre los parámetros medioambientales, económicos y sociales, incluyendo objetivos de reducción de la pobreza. Para Timur y Getz (2009) la sostenibilidad económica asociada al turismo tiene como objetivo básico conseguir la máxima eficiencia en la gestión de los recursos monetarios, tanto para las generaciones presentes como futuras, que enlaza completamente con el concepto estudiado de desarrollo sostenible.

Actualmente, por tanto, el turismo sostenible no sólo supone la viabilidad del proyecto económicamente a largo plazo, sino también que esta viabilidad económica debe ser completada con el respeto al entorno natural y a las personas de los destinos turísticos Padin, (2012). Este giro se recoge ya en los principios de sostenibilidad que la OMT establece para los destinos turísticos. Tal y como indican Simão y Partidario (2012), a modo de resumen, puede verse la siguiente tabla.

Tabla 31: Principios de sostenibilidad de la OMT para destinos turísticos.

Principios de Sostenibilidad	Acciones para implementar los principios
Preservar los procesos ecológicos esenciales, los recursos del entorno y la biodiversidad.	Conseguir la participación y cooperación informada de todos los stakeholders relevantes para conseguir un amplio consenso.
Respetar la autenticidad socio-cultural de la comunidad residente.	Monitoreo constante de los impactos.
Asegurar la viabilidad portando beneficios sociales y económicos a todos los stakeholders.	Proveer un alto nivel de satisfacción al turista.

Fuente: Elaboración propia a partir de Simão y Partidario (2012).

A su vez, la emergente preocupación por la sostenibilidad en el turismo ha provocado una explosión de conceptos como ecoturismo, turismo verde, alternativo, etc, partiendo de la base de la insostenibilidad del turismo de masas, cuando para algunos investigadores no se ha comprobado que este tipo de turismo sea siempre insostenible (Ioan, Radulescu y Cojocea, 2012; Peeters, 2012). Sin embargo, existen autores como Yu, Chancellor y Cole (2011) que si consideran que el turismo de masas es negativo por los fuertes impactos que éste genera en los recursos naturales y culturales del territorio.

Tanto Butler (1999) como Prat (1996) consideran que la estrategia debería pasar por estudiar las acciones y fórmulas con las que hacer sostenible el turismo de masas. Así, la propia OMT, en publicaciones más recientes, argumenta la necesidad de avanzar hacia un “turismo más sostenible”, en vez de hacia un turismo definitivamente sostenible (OMT, 2006; 2007).

Las propuestas actuales proponen definitivamente integrar el turismo de masas y la sostenibilidad. De hecho, para Weaver (2006, 2012) “el turismo sostenible de masas ha llegado a ser la mejor alternativa para muchos destinos turísticos, siempre que se logre el equilibrio entre suficiente demanda y estabilidad socio-económica y medioambiental”. Esta necesidad constituye algo aceptado por la mayoría de los autores (Choi y Sirakaya, 2005; Sharpley, 2000; Sirakaya, Jamal y Choi, 2001). Como recogen diversos autores, como Andrei (2012) y Castellani y Sala (2010, 2012), el turismo supone un sistema complejo e interrelacionado, en el que los cambios en algunos elementos del sistema pueden suponer consecuencias en otros subsistemas o en el sistema completo. La abundante literatura que aborda este tema, coincide en plantear la necesidad de un enfoque multidisciplinar, cuyo enfoque se orienta al turismo integrado y sostenible, como afirman Romagosa, Priestley y Llurdés (2011) y otros investigadores (Berke, 2002; Gunn y Var, 2002; OMT, 2004; Pardellas y Padín, 2004; Ruhanen, 2004, 2008; Weaver, 2006; Hall, 2007; Soteriou y Coccossis, 2010). Esta multidisciplinariedad a la que nos referimos acoge un amplio número de investigaciones que abordan la geografía, la ecología, la zoología o la biología, etc., (Marten, 2001). A su vez, desde el punto de vista metodológico, hemos pasado a una visión de medición cuantitativa de indicadores (Oliveira, Volpi y Sanquetta, 2003; Patterson, Gulden, Cousins, y Kraev, 2004; Barros, 2005; Cannon, Kouvaritakis y Huang, 2005; Jackson e Inbakaran, 2006; Ivanov y Webster, 2007). A continuación, se resumen los principales hitos y declaraciones institucionales en la materia.

Tabla 32: Declaraciones e hitos institucionales y gubernamentales en pro de la sostenibilidad en el turismo.

HITOS	APORTACIONES
Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, 1980.	Hace hincapié principalmente en el tema económico y social, sin embargo en su apartado 18 resume que "La satisfacción de las necesidades turísticas no debe constituir una amenaza para los intereses sociales y económicos de las poblaciones de las regiones turísticas, para el medio ambiente, especialmente para los recursos naturales, atracción esencial del turismo, ni para los lugares históricos y culturales" (OMT, 1980).
Carta del Turismo y código del turista (1985).	Artículo III e) proteger, en Interés de las generaciones presentes y futuras, el medio ambiente turístico que, por ser al mismo tiempo un medio humano, natural, social y cultural, constituye el patrimonio de la humanidad entera (OMT, 1985).
Declaración de La Haya sobre Turismo Sostenibles, 1989).	Principio III-2 promueve una planificación integrada del desarrollo turístico que se fundamente en la noción de "desarrollo duradero" (desarrollo sostenible) acorde al Informe Brundtland así como procurar que en los planes de desarrollo turístico se tengan en la debida cuenta la protección del medio ambiente y la necesidad de imbuir a los turistas, al sector turístico y a la población en general de la importancia de proteger el medio cultural y natural (OMT y UIP, 1989).
Año Europeo del turismo, 1990.	El objetivo básico era el de fomentar un mejor reparto estacional y geográfico del turismo, respetando la calidad del medio ambiente.
Plan de acciones comunitarias, 1992.	Once medidas concretas en relación con el turismo para conservar y proteger la calidad del medio ambiente natural, el patrimonio cultural y de respetar "la integridad de las poblaciones locales".
Tratado de Maastricht, 1992.	Objetivo de promover un progreso económico y social equilibrado y sostenible.
Carta de Aalborg sobre Ciudades Sostenibles, 1994.	Iniciativas locales del Programa 21 y de desarrollar programas a largo plazo hacia un desarrollo sostenible.
Libro Verde en materia de Turismo, 1995.	Integrar la gestión de los recursos naturales y culturales, en las políticas de promoción y desarrollo del turismo.
I Conferencia Mundial del Turismo Sostenible, 1995.	Se proponen dieciocho principios que tratan de establecer los fundamentos para una estrategia turística mundial basada en el desarrollo sostenible.
Agenda 21 para la Industria Turística, 1996.	Hacia un Desarrollo Sostenible; celebración del Consejo Mundial de los Viajes y Turismo y del Consejo de la Tierra.
Declaración de Berlín (1997).	Reconoce entre sus principios generales que las actividades de turismo deben ser ambiental, económica, social y culturalmente sostenibles Todos los interesados incluidos los gobiernos, organizaciones internacionales, el sector privado y los grupos ambientales deben reconocer sus responsabilidades comunes para el logro de formas sostenibles de turismo (CIMA, 1997).
Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 2000.	Iniciativa de los tour operadores para el desarrollo de un turismo sostenible.
Carta Europea sobre Turismo Sostenible en Espacios Protegidos (2000).	Cualquier forma de desarrollo, equipamiento o actividad turística que respete y preserve a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales y que contribuya de manera positiva y equitativa al desarrollo económico y a la plenitud de los individuos que viven, trabajan o realizan una estancia en los espacios protegidos" (EUROPARC, 2000).
Comunicación de la Comisión, "Trabajando juntos por el futuro del Turismo Europeo", 2001.	Se establece la necesidad del fomento del desarrollo sostenible de las actividades turísticas en Europa.
Primer Foro Europeo del Turismo, 2002.	Trabajar sobre calidad y de la sostenibilidad de la oferta turística europea frente a la evolución de la demanda.
Declaración de Galápagos (2002).	Fomentar el desarrollo turístico de la región (Iberoamérica y el Caribe), fundamentado en los criterios del desarrollo sostenible, tomando en cuenta el patrimonio cultural, social, natural y las actividades tradicionales de las comunidades, con pleno respeto del medio ambiente (ATAIC, 2002).
Guía de la Comisión Europea, 2007.	Crear un correcto balance entre bienestar de los turistas, las necesidades del entorno natural y cultural, y el desarrollo y competitividad del destino turístico.
Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2010.	Destaca la importancia de la sostenibilidad como garantía respecto al entorno local, social y cultural en su triple versión: económica, medioambiental y socio-cultural.

Fuente: Elaboración propia

Como ha quedado de manifiesto, el desarrollo sostenible del turismo ha ido en paralelo a la evolución de la sostenibilidad en general. En definitiva, el turismo ha girado hacia un concepto de turismo sostenible, que integra las cuestiones medio ambientales, económicas y sociales. Este hecho, cada vez de manera más intensa, no sólo se circunscribe a la visión global holística

o más “filosófica”, sino que se implementa en las comunidades locales que integran el difícil equilibrio que suponen el desarrollo humano o social, la justicia económica de sus habitantes y el respeto y la preservación de los recursos naturales y que han asentado en estos tres pilares el desarrollo turístico de los territorios.

4.7.- Iniciativas voluntarias sostenibles

La estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea anima y favorece el uso de herramientas que permitan una actitud proactiva por parte de las empresas (UNEP, 1998).

Ello explica la existencia de iniciativas voluntarias que, en la industria turística, van un paso por delante de la propia regulación y legislación ambiental, reconociendo el compromiso y las actitudes y comportamiento ambiental o sostenible. Los instrumentos voluntarios permiten una mayor rapidez y eficacia para alcanzar los objetivos de la política ambiental con un menor coste (Ayuso, 2003).

Son varios los organismos internacionales que persiguen esta contribución al desarrollo sostenible e incorporan sistemas y reconocimientos a la gestión y buenas prácticas ambientales. La siguiente tabla resalta los más significativos:

Tabla 33: Iniciativas de certificación de turismo sostenible voluntarias.

SELLO	LOGO	ENTIDAD
QEVOLUTION By CIES (Consejo Internacional de Edificación y Energía Sostenible)		Es un sistema de certificación internacional y voluntario cuyo objetivo se centra en reconocer las buenas prácticas de promotores y empresas para reducir los impactos ambientales de los edificios en uso, supervisado por el comité técnico de la Asociación Consejo Internacional de Edificación y Energía Sostenible.
GREEN GLOBE		Es el programa mundial de certificación de actividades turísticas y de viajes. En el mismo se distinguen tres niveles: el primero conocido como <i>affiliated</i> , el segundo <i>benchmarked</i> , y el último <i>certified</i> . La organización tiene derecho a utilizar el logotipo mostrado cuando demuestra el nivel de benchmarking básico. Si se encuentra en los niveles anteriores utilizará el logotipo sin la V.
ETIQUETA ECOLÓGICA EUROPEA		Esta certificación es muy reciente, fue en el año 2003 cuando conocieron los criterios para la concesión de la ecoetiqueta europea para los servicios de alojamiento turístico, a través de la publicación de la decisión 2003/287/CE de la Comisión Europea.
BIOSPHERE HOTELS		Los hoteles que consiguen esta etiqueta, otorgada por el Instituto de Turismo Responsable, deben cumplir un conjunto de normas internacionales denominadas Sistema de Turismo Responsable. Se distingue cuatro etiquetas: Quality for Life, dirigida a hoteles localizados en reservas de la biosfera y en espacios naturales declarados patrimonio de la humanidad; Responsible Tourism, dirigida a todos los hoteles; Heritage for Life, para hoteles considerados inmuebles de patrimonio histórico o cultural o que estén ubicados en

centros históricos o culturales; y Animal Embassy, para parques naturales o temáticos que preserven diversidad animal.

DISTINTIVO DE GARANTÍA DE CALIDAD AMBIENTAL (DQGA)		Es aplicable desde 1994 a campings, instalaciones juveniles, residencias-casas de payés y establecimientos hoteleros.
DISTINTIVO ECOTURÍSTICO DE ALCUDIA		Se creó en 1994, es el resultado de la proclamación de Alcudia como municipio ecoturístico en 1992.
ECOTEL		Es un proyecto de gestion medioambiental diseñado expresamente para hoteles que cuentan con una formacion, asesoramiento y coaching personalizado. Sistema que se promueve a nivel internacional por la consultoria privada HVS Eco Services desde 1991.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, España lidera la certificación sostenible de sus hoteles. Concretamente, como se ha dicho, la cadena perteneciente al Grupo Once, CONFORTEL, ha certificado en 2012 todos sus hoteles con el sello QSostenible Evolution del CIES, uno de los cuales, Confortel Isantilla, se encuentra en el territorio objeto de nuestro estudio.

El resultado de la implantación de un sistema de sostenible ha de ser la generación de una serie de beneficios o ventajas para los establecimientos turísticos, tales como:

- Ayuda al cumplimiento de la legalidad.
- Mejor control y ahorro de consumos de materias primas, energía, agua.
- Mejora la eficiencia del proceso productivo, con la reducción de costes y la minimización de residuos y vertidos.
- Crea nuevos productos y mercados basados en procesos respetuosos con el medio ambiente.
- Reduce los costes de transporte, almacenamiento y embalaje.
- Mejora la imagen pública y las relaciones con las administraciones públicas.
- Evita costes asociados a daños medioambientales y, por tanto, costes de las operaciones de restauración del medio.
- Evita multas por infracciones de la legislación existente.
- Reducción de las primas en los seguros por responsabilidad ambiental.

4.8.- La gestión medioambiental en el sector turístico

El desarrollo sostenible debe tenerse en cuenta en cualquier actividad, pero sobre todo en el sector turístico, donde se da una relación estrecha con el medio ambiente. En efecto, el turismo es hoy la mayor industria mundial y una de las que más afecta al medio ambiente. Además, el aumento del nivel de renta y del tiempo libre, unido a la reducción del precio real de las tarifas aéreas, crean las condiciones para que el turismo siga siendo en los próximos años un sector en expansión.

En el caso particular de nuestro país, en el año 2020 “España recibirá 71 millones de turistas, un 40% más que en 1999, según las previsiones de la OMT, el cuarto lugar mundial, tras China (137 millones), EE.UU. (102’4) y Francia (93’3), y por delante de Italia, Reino Unido, México, Rusia y la República Checa” (Santamaría, 2000).

El turismo es una actividad económica que, en los últimos años, viene siendo objeto de una gestión medioambiental dirigida hacia su sostenibilidad, destinada a atraer a los sectores de la población deseosos de pasar unos días de vacaciones en zonas donde se respete, en un sentido integral, el medio natural. Es el fenómeno del ecoturismo, turismo verde, turismo sostenible u otras denominaciones similares, que busca la calidad medioambiental.

Como afirman Villamil y Maties (2002): “Ante los problemas generados por el turismo no sostenible, es decir, presión demográfica concentrada en períodos determinados, contaminación acústica, destrucción del paisaje y molestias a la población entre otros, característicos del turismo de las 3 S: sun, sea, sex (sol, playa y sexo), el ecoturismo surge como una alternativa en la que el turista es un elemento activo de sus vacaciones”.

La Organización Mundial del Turismo, junto con el *World Travel and Tourism Council* (1997), han elaborado una Agenda 21 para Viajes y Turismo con diez puntos prioritarios de aplicación a la industria turística. Son los siguientes:

- Minimización, reutilización y reciclaje de residuos orgánicos.
- Eficiencia, conservación y gestión energéticas.
- Gestión del agua.
- Gestión de residuos peligrosos.
- Gestión de aguas residuales.
- Transporte.
- Planteamiento y gestión del suelo.
- Participación de clientes y de la comunidad local en la gestión medioambiental.
- Diseño sostenible de la oferta turística.
- Patrocinadores para el desarrollo sostenible.

También ligado a este concepto de turismo sostenible, cabe citar los puntos clave para la industria hotelera descritos por la IHEI (*International Hotels Environmental Initiative*, 1997):

- Tener descritos unos objetivos medioambientales y dar responsabilidades a una persona para su desarrollo.
- Crear un equipo de trabajo, donde participen los diferentes departamentos del hotel, que aporte ideas para la mejora de la gestión medioambiental.
- Seleccionar una instalación, preferiblemente la más sencilla de gestionar, para empezar el desarrollo de la gestión medioambiental.
- Confeccionar un eco-cuestionario y realizar eco-inventario.
- Escoger un parámetro medioambiental que pueda ser monitorizado y comprobar los ahorros (energéticos y financieros) que se registran.
- Comunicar a los consumidores la gestión medioambiental que se está realizando, y solicitar información de alternativas medioambientales para determinados productos.
- Desarrollar cursos de formación interna y un programa para recoger y aplicar las ideas aportadas por los recursos humanos de la empresa.
- Mantener siempre un espíritu de creatividad en todas las actuaciones.

El resultado de la implantación de un sistema de gestión medioambiental ha de ser la generación de una serie de beneficios o ventajas para los establecimientos turísticos, tales como:

- Ayuda al cumplimiento de la legalidad.
- Mejor control y ahorro de consumos de materias primas, energía, agua.
- Mejora la eficiencia del proceso productivo, con la reducción de costes y la minimización de residuos y vertidos.
- Crea nuevos productos y mercados basados en procesos respetuosos con el medio ambiente.
- Reduce los costes de transporte, almacenamiento y embalaje.
- Mejora la imagen pública y las relaciones con las administraciones públicas.
- Evita costes asociados a daños medioambientales y por tanto costes de las operaciones de restauración del medio.
- Evita multas por infracciones de la legislación existente.
- Reducción de las primas en los seguros por responsabilidad ambiental.

Capítulo 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA, MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA, MODELO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- Orientación general

La revisión de la literatura que hemos presentado previamente nos ha permitido fundamentar el marco teórico del trabajo, siendo ahora el momento de su contraste empírico. Para ello, vamos a formular las hipótesis que permitan utilizar el modelo de desarrollo de la gestión ambiental y desarrollo sostenible en el sector hotelero onubense y sus efectos, bajo el enfoque de la Teoría de los Recursos Naturales.

La orientación a los recursos naturales y el desarrollo sostenible han adquirido una importante tendencia en el sector turístico en los últimos años. Se ha entendido la necesidad de orientarse al desarrollo sostenible y la preservación de los Recursos Naturales, utilizando para ello diversas estrategias como la implementación de buenas prácticas, sellos o etiquetas ecológicas y sostenibles...

Las cadenas hoteleras empiezan a considerar la sostenibilidad como una herramienta estratégica para incrementar su reputación, alcanzar ventajas competitivas y reducir costes. Así podemos señalar que la cadena Confortel (Grupo ONCE) se ha convertido en la primera cadena del mundo (no nos consta otra referencia) que ha logrado certificar la sostenibilidad de todos sus hoteles.

Tras una tendencia negativa comprendida entre los años 2007-2011, el sector hotelero remonta su actividad y su grado de aportación al PIB (Instituto de Estudios Turísticos, 2014). La tabla siguiente muestra la evolución del sector turístico en el escenario de la economía nacional (2007-2013).

Tabla 34: Porcentaje del PIB (Producto Interior Bruto), que supone el turismo en España.

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Porcentaje	10.8	10.4	10.1	10.4	10.8	10.9	11.2

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, 2014.

Diversas entrevistas con expertos y directores de hoteles, nos indican que los capítulos de gasto en la gestión de los hoteles vienen encabezados por los de personal seguido de los gastos en energía. Ello, unido al momento de crisis actual, ha estimulado la búsqueda de la eficiencia como estrategia de reducción de costes e incremento de la competitividad.

A su vez, el sector hotelero onubense presenta una gran estacionalidad. Algunos de los establecimientos llegan a cerrar gran parte del año, por lo que se considera factor clave de éxito la apertura de mercados de calidad, no estacionales, donde la sostenibilidad emerge como un factor clave para nichos de mercado exigentes de calidad y de gran poder adquisitivo.

Así, el estudio empírico persigue contrastar en qué grado esta orientación a los recursos naturales puede ofrecer ventajas competitivas para el modelo hotelero onubense, respondiendo a las siguientes cuestiones:

- ¿Influye de manera directa el grado de integración de los recursos naturales en la empresa (rendimiento ambiental) en los resultados económicos de la misma?
- ¿Qué estrategia siguen los hoteles de la provincia de Huelva para integrar los recursos naturales?
- ¿Cuáles son las variables que aceleran la incorporación de estrategias sostenibles/ambientales en los hoteles?
- ¿Cuáles son las variables que obstaculizan la incorporación de estrategias sostenibles en los hoteles?
- ¿Cuáles son los resultados que consiguen los hoteles que incorporan la gestión de los recursos naturales en su modelo de negocio?

5.2.- Hipótesis relacionadas con el grado de integración de los recursos naturales (rendimiento ambiental) y los resultados en la empresa

La toma de conciencia de los aspectos ambientales ha propiciado que, para las empresas, la protección del medio ambiente incorpore un creciente valor estratégico. A su vez, Hart (1995) afirma, en concreto, que la protección ambiental le permite obtener a la empresa ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado, las ventajas que la Teoría de la Empresa basada en los Recursos Naturales atribuye a la protección del medio ambiente, descansa sobre un buen balance ambiental de la empresa, es decir, su rendimiento ambiental (de Burgos, Céspedes, 2005).

Nielinger (2003), Heal (2005) y otros autores destacan su influencia en el posicionamiento y reputación empresarial (Henriques y Sardosky, 1996, Sharma, 2000, Steger, 2006).

Heal (2005), reflejan que la empresa sostendrá un incremento de la productividad y el desempeño, así como la fidelización de la clientela al incorporar prácticas ambientales y sostenibles en la gestión de la empresa.

A su vez, los resultados del modelo de gestión de recursos naturales deberá generar una significativa reducción de costes y riesgos. Complementariamente, Rodríguez (2007) discrimina la reducción de los costes de funcionamiento, así como la reducción de conflictos con los *stakeholders*.

En definitiva, la integración de los recursos naturales en la estrategia de la empresa se vincula a resultados globales que ofrecen beneficios a la misma. Ello ha sido reflejado por Guimaraes y Liska (1995), Porter y Van Der Linde (1995), entre otros, que señalan como beneficios:

- La mejora de la eficiencia y el desempeño.
- Las ventajas competitivas sostenidas frente a la competencia.
- El mantenimiento e incremento de cuota de mercado.
- La mejora de las relaciones y la percepción con la comunidad.

Esta argumentación nos permiten establecer las siguientes hipótesis:

H. 4.1.1.- “La ecoeficiencia, está relacionada positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos”.

H. 4.1.2.- “La ecoeficiencia, está relacionada positivamente con los resultados competitivos de los alojamientos”.

H. 4.1.3.- “La ecoeficiencia, está relacionado positivamente con los resultados económicos de los alojamientos”.

H. 4.2.1.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos”.

H. 4.2.2.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados competitivos de los alojamientos”.

H. 4.2.3.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados económicos de los alojamientos”.

H. 4.3.- “Los resultados de posicionamiento de los alojamientos, se relacionan positivamente con los resultados económicos de los mismos”.

H. 4.4.- “Los resultados competitivos de los alojamientos, se relacionan positivamente con los resultados económicos de los mismos”.

Entendemos que es interesante diferenciar varios tipos de resultados, entendiendo por ellos el conjunto de beneficios que la organización obtendría de la incorporación de estrategias ambientales como fuente de ventaja competitiva, (resultados competitivos y de posicionamiento) (Wagner, 2005), del rendimiento económico, centrado en un incremento de la rentabilidad, de la cifra de ventas e incremento de la cuota de mercado (Ahuja, 1996).

5.3.- Hipótesis relacionadas con la estrategia de implementación

El concepto que hemos desarrollado para contextualizar la estrategia de implementación de un modelo de desarrollo sostenible en la empresa ha quedado soportado en la revisión teórica realizada, concretamente en el modelo presentado por Hart (1995) en su Teoría de los Recursos Naturales en la compañía.

Este modelo presenta tres ejes o estrategias para la integración de los recursos naturales en la empresa: la orientación a la prevención, la optimización del ciclo de vida y la orientación al desarrollo sostenible, como soporte estratégico para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

La puesta en práctica de determinados comportamientos de protección e integración de los recursos naturales no es una actividad aislada. Esta decisión guarda relación con otras decisiones empresariales y puede alterar el entorno competitivo de la organización, permitiéndole mejorar su posición en el mismo. Este hecho, pone de manifiesto la conveniencia de definir una estrategia sobre temas ambientales (de Burgos, 2001).

Por otro lado, Hart (1995) establece en la teoría basada en los recursos naturales que las capacidades estratégicas de la empresa posibilitan la integración de los recursos naturales en la misma y su consiguiente rendimiento ambiental.

Ello nos permite establecer las siguientes hipótesis respecto a la estrategia que pueden adoptar los hoteles de la provincia de Huelva para incorporar los recursos naturales, optimizando el rendimiento ambiental.

H. 3.1.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.

H. 3.2.- La optimización del ciclo de la vida de los productos en la prestación de servicios en los hoteles, está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.

H. 3.3.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.

H. 3.4.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.

H. 3.5.- La optimización del ciclo de la vida de los productos en la prestación de servicios en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.

H. 3.6.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.

5.4.- Hipótesis relacionadas con las variables aceleradoras de la implementación de un modelo de recursos naturales de la empresa

Las empresas turísticas implementarán un modelo de recursos naturales en su gestión cuando consideren que obtienen ventajas competitivas por ello y genere rentabilidad (Perrini et al, 2006).

Por otro lado, Freeman (1984) define la presión de los *stakeholders* como motivo de influencia directa en las decisiones empresariales.

En el caso de aceleración en la implementación de buenas prácticas ambientales, Garrod (1997), Mc. Gee (1998), Boyse y Verbeke (2002) señalan la necesidad de incorporar a la rentabilidad y el incremento de beneficios, la reputación y el posicionamiento que la compañía ofrece a todos los *stakeholders*, no sólo a los accionistas, sino también a clientes, trabajadores etc.

Por otra parte, Sharma (2000), considera que el contexto de la organización influye en la cultura de los directivos en materia de sostenibilidad.

A su vez, Henriques y Sardosky (1999) señalan que las autoridades gubernamentales, las empresas líderes (*benchmark*) provocan el mimetismo sostenible. De la misma forma, recogen que consumidores, proveedores, empleados y accionistas presionan para favorecer la adopción de prácticas sostenibles.

Estos autores también indican, como elementos de motivación para la adopción del desarrollo sostenible de empresas, a las organizaciones, asociaciones y medios de comunicación, que pueden influir sobre la reputación y el posicionamiento de la compañía.

La protección ambiental es el resultado de la presión para internalizar los costes ambientales (Sinding, 2000). Las empresas desarrollan una estrategia ambiental a fin de responder adecuadamente tanto a las presiones actuales como a las futuras hacia la protección ambiental de todos los grupos de interés. Ello supone que debe aceptar y respetar principios y restricciones en su comportamiento. Estos pueden ser tanto del exterior como internos a la organización, debido a normas legales o a demandas de los grupos interesados (Henriques y Sadosky, 1999).

Estas restricciones pueden estar condicionadas o limitadas y existen autores que señalan que pueden influir negativamente en el resultado empresarial (Walley y Whitehead, 1994).

Este resumen del análisis basado en el marco teórico estudiado nos permite establecer dos conjuntos de variables que afectan a la estrategia medioambiental de la empresa, distinguiendo por tanto:

- Por un lado las variables favorecedoras, entendiendo por tales las que aceleran e influyen positivamente en la incorporación de estrategias medioambientales; y por otro las variables ralentizadoras, cuya influencia es negativa.

Planteemos pues, nuestras hipótesis:

Variables favorecedoras: (Presión Normativa, Presión Mimética, Presión Coercitiva, Reputación, Internacionalización).

H. 1.1.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.

H.1.2.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.

H. 1.3.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.

H. 1. 4.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.

H. 1. 5.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.

H. 1. 6.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.

H. 1. 7.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.

H. 1. 8.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.

H. 1. 9.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.

H. 1. 10.- La reputación y la adopción de estrategias proactivas en los alojamientos tienen una relación positiva.

H. 1. 11.- La reputación y la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto en los alojamientos tienen una relación positiva.

H. 1. 12.- La reputación y la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos tienen una relación positiva.

H. 1. 13. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias proactivas ambientales.

H. 1. 14. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto.

H. 1. 15. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible.

5.5.- Hipótesis relacionadas con las variables que ralentizan la implementación de un modelo de empresa sostenible

Tal y como señala Pierini (2006), las principales facetas que frenan la implementación de la sostenibilidad en las empresas son la escasez de recursos (financieros y humanos) y la falta de información de la dirección y el escaso nivel de innovación y tecnológico.

Otros autores, como Post y Altman (1994), ya señalan las principales limitaciones al desarrollo sostenible en la empresa, entre ellos, el coste de las inversiones y el escaso pulmón financiero o el tamaño de la empresa, como principales factores de ralentización.

Otro tipo de obstáculos que señalan estos autores se refieren a las barreras internas, como el estilo y compromiso de la alta dirección y su nivel formativo (Hillary, 2003; Zilahy, 2004).

A su vez, Brío y Junquera (2002) también insisten en la importancia de la formación y estilo de la dirección y la falta de compromiso.

Entendemos por variables ralentizadoras, pues, aquéllas que obstaculizan la incorporación de estrategias medioambientales, y cuya influencia será, por tanto, negativa.

Proponemos, en este sentido, las siguientes hipótesis:

H. 2.1.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias proactivas ambientales en las mismas.

H. 2.2.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto en las mismas.

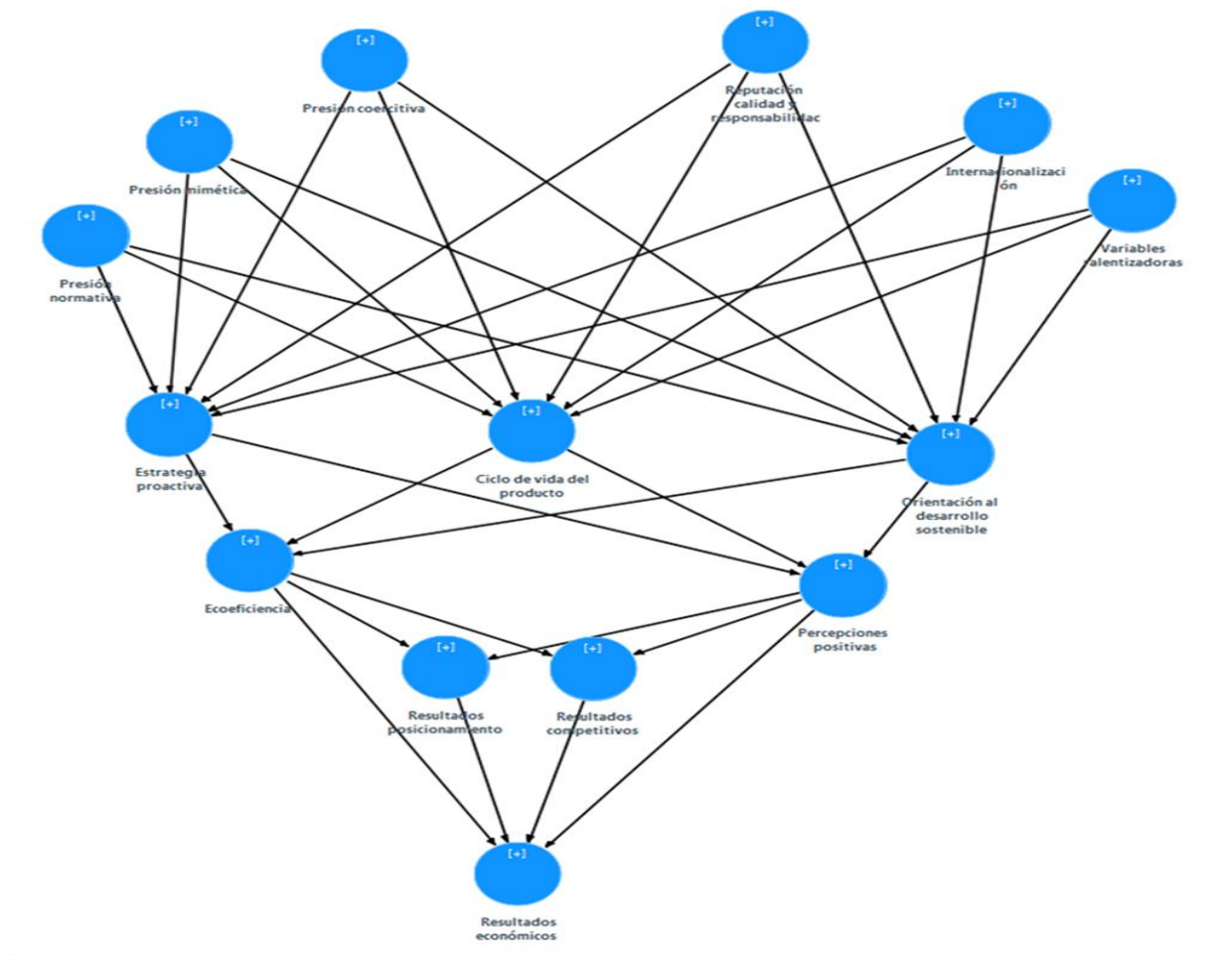
H. 2.3.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en las mismas.

5.6.- Modelo propuesto de Investigación

Se ha desarrollado en el trabajo previo la delimitación del marco teórico que sustenta el presente trabajo. El mismo y las hipótesis planteadas van a conformar el modelo que presentamos, así como los factores que explican el grado de integración de los recursos naturales en los hoteles de la provincia de Huelva, cuál ha sido la estrategia seguida por los mismos, así como los principales resultados que las empresas han obtenido con dicha integración.

En definitiva, el modelo persigue explicar, con la teoría de la visión de la empresa basada en los recursos naturales de Hart (1995), cuáles son las variables que influyen en la obtención de ventajas competitivas sostenidas como consecuencia de la integración de los recursos naturales.

Figura 16: Esquema del modelo teórico.



Fuente: Elaboración propia.

5.7.- Metodología de la investigación empírica

El análisis y estudio del problema de la sostenibilidad en los hoteles nos han permitido diseñar un modelo explicativo de las estrategias y variables que mediatizan el grado y la velocidad de integración de los recursos naturales en la empresa. Llegados a este punto, pretendemos la validación empírica del modelo que proponemos.

Para ello, desarrollamos a continuación la metodología seguida, comenzando por la justificación de la elección de la muestra, que haremos coincidir con el universo de la población. Posteriormente, vamos a justificar los indicadores de medición de cada variable que recogemos en el modelo, así como el modelo de análisis de datos.

El objetivo no es otro que el contraste y posible validación del modelo propuesto. Para conseguirlo, hemos realizado un estudio de campo en el que la información se solicita a los entrevistados (directores de hotel).

Este tipo de estudios cuantitativos exige la necesidad de convertir las variables latentes o constructos en variables operativas y observables, así como el abordaje de una muestra representativa de la población, de forma que los resultados del tratamiento de los datos permitan otorgar poder estadístico para generalizar los resultados al conjunto de la población, tal y como indican Álvarez et al. (2002).

Para ello, se va a administrar un cuestionario dirigido a los directores de los hoteles de la provincia de Huelva, en la que vamos a testar el modelo.

Es de entender que, en el marco nacional de la oferta turística, la diferenciación del destino Huelva como destino sostenible puede aportar al mismo un valor añadido frente a destinos muy consolidados en el mercado turístico, como pueda ser, a modo de ejemplo, la Costa del Sol, asumiendo que difícilmente podremos competir en oferta de servicios, etc.

Por otro lado, en este escenario turístico, Huelva supone un destino aún emergente y por desarrollar, lo que posibilita que las actuaciones futuras puedan diseñarse considerando los criterios de sostenibilidad que analizamos en la presente investigación.

No podemos olvidar, “que estamos en una universidad provincial, sin perjuicio de su universalidad, por ello, debe estar prioritariamente al servicio del territorio en el que se asienta, y eso requiere un perfecto alineamiento entre lo que la provincia necesita y la universidad ofrece. En otras palabras, si la provincia apuesta por el turismo, la universidad tiene que acompañar esta apuesta para que sea ganadora. No podemos permitirnos que las necesidades y aspiraciones de la provincia vayan por un lado y los esfuerzos de la universidad, como principal agente generador y transmisor de conocimiento, vayan por otro. No pueden divergir: bien al contrario, sus responsables han de empeñarse en hacerlos converger (Vargas, 2013 pp.84).

5.8.- Estudio empírico. Metodología

A continuación explicaremos el proceso desarrollado para ejecutar toda la fase empírica, para lo cual describiremos y expondremos los análisis realizados y los resultados obtenidos para alcanzar los objetivos empíricos de la investigación, que nos van a permitir aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, así como determinar en qué medida el desempeño ambiental conlleva una mejora de los resultados económicos y globales, así como cuáles son las principales estrategias para alcanzar la integración de los recursos naturales en los hoteles.

Vamos en primer lugar a realizar un análisis de la muestra, si bien en este caso coincide con el universo poblacional. Posteriormente, se presentarán los fundamentos teóricos del enfoque estadístico por el que hemos optado para el tratamiento de los datos, en concreto la técnica PLS, *Partial Least Square*. Finalmente, se analiza la fiabilidad y validez del modelo para poder realizar la aceptación o no de las hipótesis planteadas y, en definitiva, poder contrastar el modelo explicativo propuesto para la integración de los recursos naturales en los hoteles y sus estrategias de implantación.

5.8.1.- Análisis descriptivo de la población

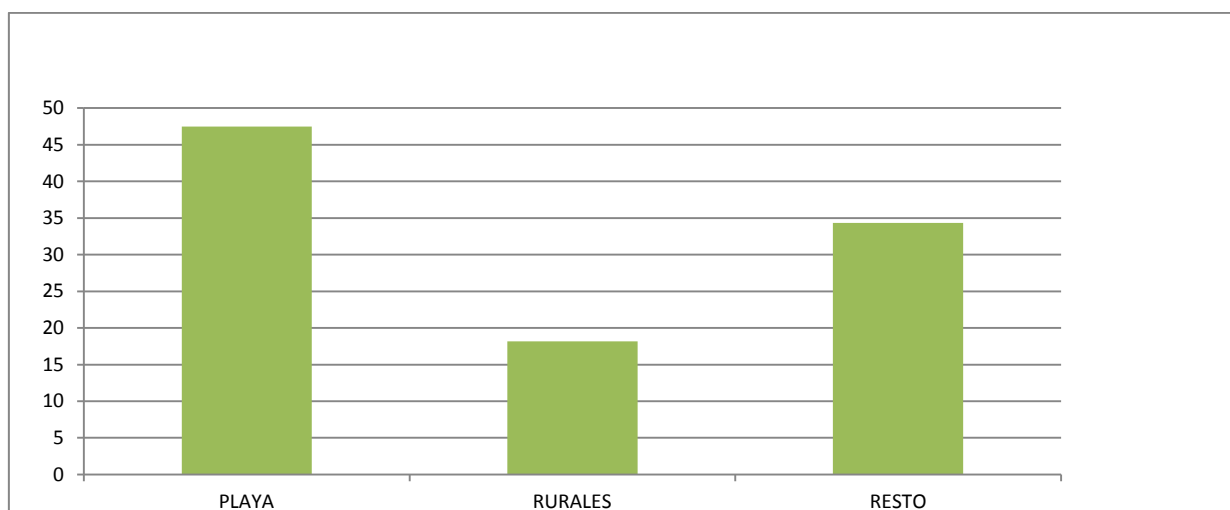
Para comenzar el análisis de datos, realizaremos un primer análisis descriptivo de la población que persigue caracterizar y entender las unidades de análisis que vamos a utilizar, es decir, el conjunto de hoteles y apartahoteles ubicados en la provincia de Huelva. De forma más específica diferenciaremos:

- Su ubicación, diferenciando costa, sierra y resto de ubicaciones.
- Categoría.
- Nº de habitaciones y plazas.
- Pertenencia o no a cadenas hoteleras.

Señalamos, en primer lugar, que en nuestro trabajo de investigación vamos a considerar el conjunto de hoteles y apartahoteles ubicados en la provincia de Huelva, incluyendo en la muestra el universo de investigación, que cuenta con 99 instalaciones, de las que se han descartado hostales y pensiones, ya que entendemos que la gestión en muchos casos es demasiado familiar y poco profesionalizada, e incorporamos hoteles y apartahoteles independientemente de su categoría. Puesto que el número total es reducido, haremos coincidir muestra y universo poblacional. La base de datos que hemos tomado, actualizada a Marzo de 2013, ha sido facilitada por la Delegación de Turismo y Comercio de la Junta de Andalucía en Huelva, al entender que es la base de datos más fiable posible, debido a la obligación de los alojamientos de recibir autorización de la misma.

En un análisis inicial y descriptivo de la muestra y comenzando por la ubicación de los hoteles en la provincia, podemos establecer las principales características. Diferenciamos alojamientos situados en playa, ciudad y rurales. De ellos podemos decir que prácticamente la mitad, el 47,47% de los mismos, se clasifican como hoteles de playa, el 18,18% como rurales y el resto, 34,34% como hoteles de ciudad y otras ubicaciones, como por ejemplo carretera, que hemos incluido en esta categoría. La gráfica representa estos resultados.

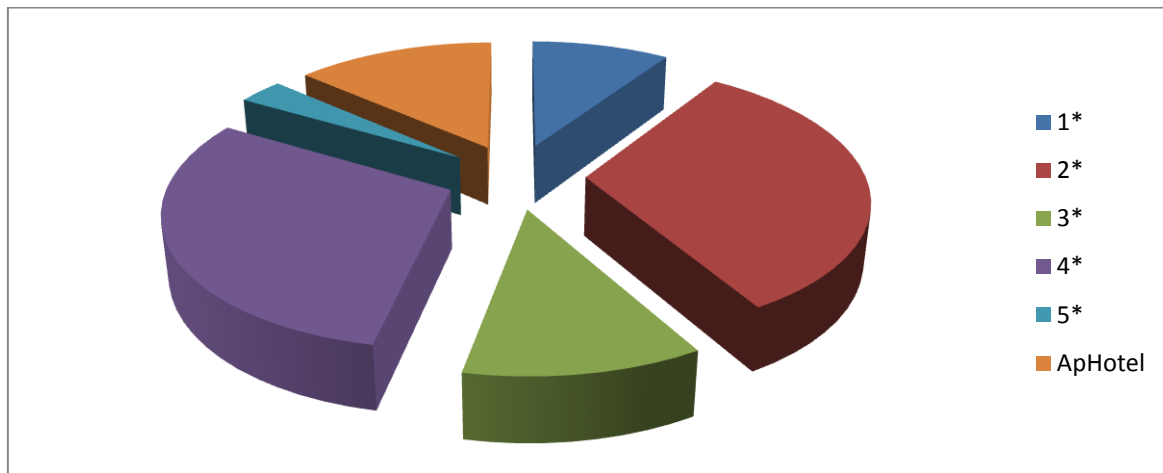
Tabla 35: Distribución de la población por áreas geográficas.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a las categorías de clasificación de los alojamientos, la población de hoteles de la provincia de Huelva se distribuye de la siguiente manera: los alojamientos de entre 2 y 4 estrellas suponen prácticamente el 80%, siendo su distribución específica un 31,31% los hoteles de 2 estrellas, un 29,29% los de cuatro estrellas y un 11,11% los hoteles de tres estrellas. A su vez, los apartahoteles suponen un 13,13%.

Figura 17: Distribución de alojamientos por categorías.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los hoteles con 1 estrella, representan el 9,09 % mientras que los alojamientos con 5 estrellas suponen sólo el 3%, todos ellos situados en la costa.

Otro dato del análisis descriptivo de los hoteles nos permite indicar que entre la población objeto de estudio se sitúan 11.254 habitaciones y 23.003 plazas hoteleras, cuya ubicación y categoría hotelera se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 36 : Clasificación de la población por categorías.

Clasificación	Nº	%	Nº hab	% hab	Nº plaz	%plazas
Apartahotel	13	13.13	1938	17.2	4.467	19.4
H1*	9	9.09	328	2.9	58	2.6
H2*	31	31.31	886	7.9	1581	6.9
H3*	11	11.11	525	4.7	990	4.3
H4*	29	29.28	7.160	63.6	14.537	63.2
H5*	3	3.03	417	3.7	840	3.7
TOTAL	96	100	11.254	100	22.473	100

Fuente: Elaboración propia.

Una visión global de los datos nos permite entender que la oferta hotelera onubense está concentrada en un 82,6% en aparta-hoteles y hoteles de 4*, cuyo público objetivo y ubicación se concentra en costa, por tanto, de sol y playa.

Exponemos a continuación el listado completo de hoteles objeto del universo de estudio de nuestra investigación.

Tabla 37: Listado de la población objetivo de la investigación.

ALOJAMIENTO	CATEGORÍA	LOCALIDAD	C.P.
CAMINO DEL MAR	HA1-CI	ALMONTE	21730
LOS VENEROS	HA1-RU	SANTA ANA LA REAL	21359
APARTAHOTEL GALAROZA	HA2-RU	CALAROZA	21291
EL FLAMERO	HA3-PL	ALMONTE	21730
VIME ISLANTILLA	HA3-PL	ISLA CRISTINA	21400
MARTÍN ALONSO PINZÓN	HA3-PL	PALOS DE LA FRONTERA	21130
FINCA VALBONO	HA3-RU	ARACENA	21200
VILLA TURÍSTICA	HA3-RU	FUENTEHERIDOS	21292
PRECISE RESORT MARISMAS DEL ROMPIDO 1D	HA4-PL	CARTAYA	21459
PRECISE RESORT MARISMAS DEL ROMPIDO 2D	HA4-PL	CARTAYA	21459
OASIS ISLA CRISTINA	HA4-PL	ISLA CRISTINA	21400
OASIS ISALANTILLA	HA4-PL	ISLA CRISTINA	21400
SOLVASA MAZAGÓN	HA4-PL	MOGUER	21130
SANTA ÚRSULA	HO1-CA	HUELVA	21002
CASA GARCÍA	HO1-CI	ALMONASTER LA REAL	21350
HOSPEDERÍA REINA DE LOS ANGELES	HO1-CI	ARACENA	21200
BRISAMAR	HO1-CI	ISLA CRISTINA	21410
VÁZQUEZ DÍAZ	HO1-CI	NERVA	21670
RES- ANDALUCÍA	HO1-CI	VILLANUEVA DE LOS CASTILLEJOS	21540
EMILIO	HO1-PL	PUNTA UMBRÍA	21100
LA POSADA DE ALAJAR	HO1-RU	ALAJAR	21340
CORTIJO LAS MALVASIAS	HO1-RU	LUCENA DEL PUERTO	21850
PORTUGAL	HO2-CA	LEPE	21440
TORUÑO	HO2-CI	ALMONTE	21750
LOS CASTAÑOS	HO2-CI	ARACENA	21200
SIERRA DE ARACENA	HO2-CI	ARACENA	21200
LUZ DEL GUADIANA	HO2-CI	AYAMONTE	21400
RIAVELA	HO2-CI	AYAMONTE	21400
PLAZA CHICA	HO2-CI	CARTAYA	21450

COSTA DE LA LUZ	HO2-CI	HUELVA	21003
LOS CONDES	HO2-CI	HUELVA	21003
VIRGEN DE LA CINTA	HO2-CI	HUELVA	21004
MARINA	HO2-CI	HUELVA	21007
GALÁN	HO2-CI	MINAS DE RIOTINTO	21600
LEÓN	HO2-CI	PALMA DEL CONDADO (LA)	21700
TIERRA DE VINOS	HO2-CI	PALMA DEL CONDADO (LA)	21700
LA PINTA	HO2-CI	PALOS DE LA FRONTERA	21810
LA RÁBIDA	HO2-CI	PALOS DE LA FRONTERA	21810
MONTEAROMA	HO2-CI	VALVERDE DEL CAMINO	21600
DOÑANA BLUES	HO2-PL	ALMONTE	21760
SAN MIGUEL	HO2-PL	CARTAYA	21450
EL PARAISO PLAYA	HO2-PL	ISLA CRISTINA	21410
LA PLATA ISLA CRISTINA	HO2-PL	ISLA CRISTINA	21410
SOL Y MAR PLAYA	HO2-PL	ISLA CRISTINA	21410
LEPE MAR	HO2-PL	LEPE	21440
EL AYAMONTINO	HO2-PL	PUNTA UMBRÍA	21100
MALVASÍA	HO2-RU	ALMONTE	21750
LA POSADA DE CORTEGANA	HO2-RU	CORTEGANA	21230
RINCÓN DEL ABADE	HO2-RU	ENCINASOLA	21390
GALAROZA SIERRA	HO2-RU	GALAROZA	21291
LA BARCA	HO2-RU	LEPE	21440
PLAZA ESCRIBANO	HO2.-RU	MOGUER	21800
SANTA MARÍA	HO2-RU	PALOS DE LA FRONTERA	21595
CORTIJO DE LOS MILLARES	HO2-RU	SANLUCAR DE GUADIANA	21545
AYAMONTE CENTER	HO3-CI	AYAMONTE	21400
MONTE CONQUERO	HO3-CI	HUELVA	21003
LA NORIA	HO3-CI	LEPE	21440
SANTA BARBARA	HO3.CI	MINAS DE RIOTINTO	21600
MATALASCAÑAS GOLF	HO3-PL	ALMONTE	21760
ALBAIDA	HO3-PL	MOGUER	21130
CARABELA SANTA MARÍA	HO3-PL	MOGUER	21130
PATO ROJO	HO3-PL	PUNTA UMBRÍA	21100
LA ERA DE ARACENA	HO3-RU	ARACENA	21200
POSADA DE VALDEZUFRE	HO3-RU	ARACENA	21220
SIERRA LUZ	HO3-RU	CORTEGANA	21230
VALSEQUILLO	HO3-RU	LEPE	21440

ARACENA PARK	HO4-CI	ARACENA	21200
PARADOR DE TURISMOS COSTA DE LA LUZ	HO4-CI	AYAMONTE	21400
HACIENDA MONTIJA	HO4-CI	HUELVA	21000
EUROSTARS TARTESSOS	HO4-CI	HUELVA	21003
NH LUZ HUELVA	HO4-CI	HUELVA	21003
AC HOTEL HUELVA	HO4-CI	HUELVA	21005
CARABELA CLUB	HO4-PL	ALMONTE	21760
EL CORTIJO GOLF	HO4-PL	ALMONTE	21760
GRAN HOTEL DE COTO	HO4-PL	ALMONTE	21760
TIERRAMAR	HO4-PL	ALMONTE	21760
BARCELÓ ISLA CANELA	HO4-PL	AYAMONTE	21409
IBEROSTAR ISLA CANELA	HO4-PL	AYAMONTE	21409
PLAYACANELA	HO4-PL	AYAMONTE	21409
PLAYAMARINA SPA HOTEL & RESORT	HO4-PL	AYAMONTE	21409
RIU ATLÁNTI CO	HO4-PL	AYAMONTE	21409
AC NUEVO PORTIL GOLF	HO4-PL	CARTAYA	21459
FUERTE EL ROMPIDO	HO4-PL	CARTAYA	21459
HOTEL GARDEN PLAYA NATURAL	HO4-PL	CARTAYA	21459
PLAYACARTAYA SPA HOTEL	HO4-PL	CARTAYA	21459
BARCELÓ ISLA CRISTINA	HO4-PL	ISLA CRISTINA	21410
CONFORTEL ISLANTILLA	HO4-PL	ISLA CRISTINA	21410
ISLANTILLA GOLF RESORT	HO4-PL	ISLA CRISTINA	21410
HOTEL ASUR ISLANTILLA SUITES & SPA	HO4-PL	LEPE	21440
LA CIGÜEÑA	HO4-PL	LEPE	21440
PUERTOANTILLA GRAN HOTEL	HO4-PL	LEPE	21440
MAZOGONÍA SURF	HO4-PL	MOGUER	21130
PARADOR DE TURISMO CRISTOBAL COLÓN	HO4-PL	MOGUER	21130
BARCELÓ PUNTA UMBRÍA MAR	HO4-PL	PUNTA UMBRÍA	21100
PATO AMARILLO	HO4-PL	PUNTA UMBRÍA	21100
PUNTA UMBRÍA BEACH RESORT	HO4-PL	PUNTA UMBRÍA	21100
VINCCI SELECCIÓN CANELA GOLF	HO5-PL	AYAMONTE	21409
PRECISE RESORT EL ROMPIDO	HO5-PL	CARTAYA	21459
SENSIMAR ISLA CRISTINA PALACE & SPA	HO5-PL	ISLA CRISTINA	21410

Fuente: Elaboración propia. Nota: Ci (situado en ciudad), PL (Situado en playa), RU (situado en entorno rural).

5.8.2.- Diseño del cuestionario

El cuestionario puede considerarse como una herramienta clave en el conjunto del diseño de la investigación. Un diseño correcto de la misma exige que en las preguntas que se realizan en el cuestionario se proyecte el objetivo que perseguimos en la investigación.

Del Bosque (2005) insiste en que el cuestionario debe estimular la respuesta y la implicación de quien responde. Para ello, se realizarán preguntas formuladas en sentido positivo y se utilizarán frases cortas y simples, garantizando la confidencialidad.

A su vez, el cuestionario reflejará la medición de los factores que determinarán el grado de integración de los recursos naturales en los hoteles, definiendo para ello el constructo, variables y dimensiones que le afectan.

El dominio del constructo se construye en base a la comparación de resultados de investigaciones y de la acumulación de percepciones y conocimientos. Para su definición, utilizamos la revisión de la literatura que hemos realizados previamente.

Definido el constructo, se generarán los ítems que configuran las dimensiones del mismo Churchill (1979), que se establecerán con base en la literatura científica.

5.8.3.- Instrumentos de medida del cuestionario

La creación de instrumentos de medición de variables y su establecimiento de forma fiable y válida es definido por Bollen (1989) con cuatro pasos básicos:

- 1.- Otorgar significado al concepto.
- 2.- Identificación de las dimensiones y variables latentes que lo representan.
- 3.- Crear indicadores basados en el planteamiento teórico previo.
- 4.- Especificar la relación entre los indicadores o variables observadas y los conceptos o variables latentes.

Pasamos así a proponer distintos instrumentos de medida de los diferentes constructos.

5.8.3.1.- Escala de medida del rendimiento ambiental (grado de integración de los recursos naturales)

En primer lugar, acotaremos nuestra variable dependiente y objeto de estudio: el grado en que las empresas hoteleras integran los recursos naturales en su actividad habitual, midiéndolo como el nivel de rendimiento ambiental.

De hecho, las ventajas que la teoría de la empresa basada en los recursos naturales atribuye a la integración de los mismos en la empresa descansan en un buen balance ambiental, esto es, en rendimiento ambiental (De Burgos Jiménez, I.; Céspedes Llorente, J.J. 2001).

En este sentido, el rendimiento ambiental, o ecoeficiencia, se puede medir en función de los costes de explotación, la reducción de responsabilidades ante terceros, adelantarse a la competencia y/o legislación (De Burgos Jiménez, I.; Céspedes Llorente, J.J. 2001).

De otra parte, el rendimiento ambiental (De Burgos, 2000) también ha sido medido en función de las percepciones positivas de las actividades ambientales, definidos por la satisfacción de los empleados, mejora de las relaciones con la comunidad, aumento de la cuota de mercado, acceso a nuevos mercados o acceso a ayudas financieras. Véase la tabla que sigue:

Tabla 38: Medida del rendimiento ambiental.

Grado de Integración (Rendimiento Ambiental)	1.- Ecoeficiencia	- Reducción de costes de explotación. - Reducción de responsabilidades ante terceros. - Adelantarse a la competencia. - Adelantarse a la legislación.
	2.- Percepciones positivas	- Satisfacción de los trabajadores. - Mejora de las relaciones con la comunidad. - Aumento de cuota de mercado. - Acceso a nuevos mercados. - Acceso a ayudas financieras.

Fuente: Elaboración propia.

5.8.3.2.- Escala de medida de la estrategia de integración

La estrategia desarrollada en nuestro modelo, siguiendo a Hart (1995), considera la incorporación del entorno natural, desde su Perspectiva de los Recursos Naturales, considerando tres posibles estrategias en dicha integración, que asignará ventajas competitivas gracias al rendimiento ambiental generado. Dichas estrategias son: la prevención de la contaminación o estrategia proactiva, diseño del producto considerando el ciclo de vida y el desarrollo sostenible.

Como nuestro objetivo es medir el nivel de implementación de cada una de las estrategias, utilizaremos para medir cada una de ellas las propuestas que realizan diversos autores, según la revisión que hemos realizado en el marco teórico.

Sharma y Aragón (2003) establecen un conjunto de indicadores para medir la proactividad medioambiental de las empresas, que ordena en base a siete facetas que nosotros vamos a reagrupar en los tres tipos de estrategia que propone Hart y que supone el objeto de nuestro estudio. Completamos el conjunto de indicadores con los utilizados por Piñeiro et al, (2009), que incorporamos a cada una de las estrategias.

Finalmente, vamos a medir la estrategia medioambiental de la empresa con el siguiente conjunto de indicadores:

1.- Prevención de la Contaminación (Estrategia Proactiva)

- Se ha definido explícitamente una política ambiental.
- Se han definido planes y objetivos a medio y largo plazo.
- Se realiza una recogida selectiva de residuos.
- Realiza acciones para reducir el consumo energético.
- Realiza acciones para reducir el uso de materias primas y recursos naturales.
- Forma en materia medioambiental a los trabajadores.
- Los equipos instalados son de bajo consumo energético.

2.- Ciclo de vida de los productos

(Nota: nos referimos al **Ciclo de Vida** (CV) en referencia a los impactos medioambientales atribuibles a un producto o servicio durante todas las etapas de su vida)

- Se usan productos y materiales reciclados / ecológicos.
- Se optimiza el uso de recursos para reducirlos.
- Se reutiliza el agua gris o de lluvia.

3.- Desarrollo Sostenible

- El diseño minimiza el perjuicio al hábitat.
- Existe educación a clientes en materia medioambiental.
- Utiliza acciones medioambientales en materia de marketing.
- Existe un sistema de gestión ambiental de la empresa.

5.8.3.3.- Escala de medida de los factores determinantes de la integración de los recursos naturales

En la revisión teórica realizada, se puso de manifiesto la relevancia que tienen en la implementación de estrategias medioambientales, sean de un tipo o de otro.

Para la medición de estos factores vamos a diferenciar entre variables aceleradoras y ralentizadoras. Así, dentro del conjunto de variables que moderan el comportamiento ambiental de la organización, distinguiremos aquellos que favorecen y aceleran su implantación y aquellos otros que suponen un obstáculo a la estrategia medioambiental organizativa.

5.8.3.4.- Estudio de las variables aceleradoras

Para estudiar las variables aceleradoras, según la literatura y modelos propuestos, debemos medir la presión normativa, la presión mimética, la presión coercitiva, la reputación y el grado de internacionalización de la empresa/clientes.

Para el estudio de la presión normativa, consideraremos, con Di Maggio y Powell (1991), el conjunto de valores, normas y creencias consideradas correctas en el campo organizativo. Autores como Kostova y Roth (2003) miden la presión normativa en función de:

- La obligación moral de la empresa.
- La congruencia con los valores del entorno.
- Las normas sociales existentes.
- La implementación de una certificación.

A su vez, las compañías tienden a imitar modelos de éxito (*Benchmarks*), también en las estrategias ambientales desarrolladas. Así, consideraremos como una variable aceleradora de la implementación de recursos naturales en la empresa, la presión que ejercen otras organizaciones y que son consideradas exitosas o fuente de buenas prácticas. A ello lo llamaremos, con Scott, (1995), Presión Mimética.

Llamas (2005) propone ítems para su medición, que son los siguientes:

- Existencia de conocimiento de experiencias previas de éxito.
- Existencia de modelos a seguir (*Benchmarks*).
- Existencia de imitación de prácticas.

La presión coercitiva hace referencia a la normativa legal aplicable a los hoteles, en materia medio ambiental. Dicha presión proviene de los distintos agentes reguladores. Kostova y Zaheer (1999) definen el componente regulador como aquél que “refleja la existencia de leyes y reglas en un entorno nacional particular que promueve ciertos tipos de comportamientos y restringe otros”.

Para medir la presión coercitiva utilizaremos la escala propuesta por Kostova y Roth (2002), con los siguientes ítems:

- La legislación establece la guía para las prácticas y planes ambientales.
- Las leyes y reglas se hacen cumplir de manera estricta.
- Existen numerosos organismos reguladores que promueven y hacen cumplir las prácticas de gestión ambiental.
- Existen leyes o acuerdos en el ámbito internacional y nacional que impulsan la implantación de prácticas ambientales.

Tal y como planteamos en el modelo, consideramos un cuarto constructo favorecedor de la integración de los recursos naturales: la reputación. Revisada la teoría, para proceder a la medición del mismo asumiremos la aportación de García (2005), que define la reputación como fama, prestigio, credibilidad ante clientes y proveedores, y para medirlo en el sector

hotelero delimita el constructo a partir de Camisón (1999) y Bov Llusor y Camisón (2000), depurando la propuesta inicial de ítems de éstos hasta identificar cuatro dimensiones del mismo:

- Calidad de los servicios.
- Capacidad de Innovación.
- Solidez económica y financiera.
- Responsabilidad social y medioambiental.

Finalmente, partiendo de los créditos para valorar el grado de actividad internacional de Dunning (1998) y dado que no existe acuerdo del cálculo del grado de internacionalización empresarial en hoteles (Kandu; 1994, Slaterry; 1996, Beattic; 1991), se consideran dos decisiones para medir el grado de internacionalización:

- Si el grupo hotelero cuenta con más habitaciones en el extranjero que en España.
- Si el grado de internacionalización de ventas en España es superior a las ventas nacionales.

Sin embargo, debido a las características de la investigación, mediremos la internacionalización en función del porcentaje de viajeros internacionales y de pernoctaciones de éstos (Vargas, 2013).

5.8.3.5.- Estudio de las variables ralentizadoras (obstáculos)

Por otro lado, ha quedado expuesto en el marco teórico la existencia de diversas variables que obstaculizan la incorporación de una estrategia ambiental en la empresa. Así, Florida (1996) indica que las empresas de menor tamaño están menos avanzadas en materia medioambiental

A su vez, la literatura refleja también como obstáculos la escasez de recursos financieros y humanos (Welford y Goulson, 1993), así como el nivel de formación y estilo de la dirección y su nivel de compromiso ambiental (Junquera, 2003).

5.8.3.6.- Escala de medición de los resultados

Hemos seleccionado la variable resultado empresarial como indicador del desempeño organizacional en los hoteles. El resultado empresarial ha sido ampliamente medido en diversos trabajos, si bien nosotros vamos a adoptar la propuesta realizada por Powell y Dent-Micalle (1997), basada en las percepciones que poseen los directivos de su propio desempeño. Podemos decir, por ello, que aun siendo una escala subjetiva, ha sido considerada una medición válida como los basados en los estados contables (objetivos), tal como señalan Hamburg, Krohmar y Workman (1999).

Así, los referidos autores consideran nueve ítems en la medición del desempeño empresarial:

- Ofrecer mejores condiciones económicas a los clientes.
- El resultado económico en mejor que el de la media del sector.
- Nuestra rentabilidad supera a la media de la competencia.
- Nuestra cuota de mercado ha crecido en referencia a la media de la competencia.

- El precio de nuestra habitación ha crecido en referencia a la media de la competencia.
- Mejora de la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado.
- Incremento de la innovación.
- Mejora de la reputación e imagen corporativa.

5.8.3.7.- A modo de síntesis

Hemos asentado el modelo que entendemos explica, basado en la teoría de los Recursos Naturales en la empresa, la forma en que se adoptan modelos estratégicos de integración de recursos naturales en los hoteles y los resultados que cabe esperar de dicha estrategia. En dicho modelo, establecemos dos tipos de variables que aceleran o frenan dicha integración y consecuentemente sus resultados.

Para ello, se han formulado hipótesis, cuyo contraste nos permitirá obtener las respuestas a las preguntas que nos hacemos en la investigación, al tiempo que se ha diseñado una metodología y un conjunto de indicadores que nos van a permitir la medición de las variables.

A continuación, a modo de resumen, presentamos la siguiente tabla, donde se exponen las relaciones expuestas entre las preguntas de investigación, hipótesis, variables e ítems del cuestionario.

Tabla 39: Resumen del modelo.

Pregunta de Investigación	Hipótesis	Constructo	Indicadores	Abreviatura	Ítem cuestionario	del
¿Influye de manera directa el grado de integración de los Recursos Naturales en la empresa (rendimiento ambiental) en los resultados de la misma?	H.4.1.1	Integración de los Recursos Naturales (Rendimiento Ambiental). -- Ecoeficiencia - Percepciones positivas	-Costes de explotación.	COSEXPLO	2.1	
	H.4.1.2		-Disminución de la responsabilidad ante terceros.	DISMRESP	2.2	
	H.4.1.3.				2.3	
	H.4.2.1.		-Anticiparse a la competencia.	ANTCOMP	2.4	
	H.4.2.2.		-Adelantarse a la legislación.	ANTLEGIS	2.5	
	H.4.2.3.		-Satisfacción empleados	SATEMP	2.6	
	H.4.3		-Mejora de la relación con la comunidad.	RELCOMUN	2.7	
	H.4.4.		-Aumento de la cuota de mercado.	CUOTAMER	2.8	
			-Acceso a nuevos mercados.	NUEMER	2.9	
			-Acceso a ayudas financieras.	AYUFINAN		
¿Qué estrategia siguen los hoteles de la provincia de Huelva para integrar los Recursos Naturales?	H.3.1.	1. Estrategia proactiva	-Definición política Ambiental.	POLAM	3.1.1	
			- Planes y objetivos a medio y largo plazo.	OBJELP	3.1.2	
	H.3.2.		-Recogida selectiva de residuos.	RESIDUOS	3.1.3	
			-Acciones reducción consumo energético.	REDENERG	3.1.4	
	H.3.3.		- Reducción uso materias primas y Recursos Naturales.	REDMATERPRIM	3.1.5	
			- Formación ambiental a los trabajadores.	FORMAMBI	3.1.6	
	H.3.4.		-Se usan productos reciclados /ecológicos.	PROECOL	3.2.1	
			- Optimiza el uso de recursos.	OPTRECUR	3.2.2	
	H.3.5.		Reutiliza el agua.	AGUA	3.2.3	

		Desarrollo Sostenible	-Minimiza el perjuicio al hábitat.	HABITAT	3.3.1
	H.3.6.		- Educa al cliente medioambiental.	EDUCAM	3.3.2
			- Utiliza el medioambiente en Marketing.	MKMEDIOAM	3.3.3
			- Existe un sistema de gestión ambiental.	SGA	3.3.4
¿Cuáles son las variables que aceleran o no la incorporación de estrategias sostenibles/ambientales en los hoteles?	H.1.1.	Constructo	-Obligación moral	OMORAL	4.1.1
	H.1.2.	Presión Normativa	-Congruencia con valores entorno	VALORENTOR	4.1.2
	H.1.3		-Normas sociales existentes	NORMSOCI	4.1.3
	H.1.4.		-Implementación certificación	CERTIFICADO	4.1.4
	H.1.5.	Presión Mimética	-Conocimiento experiencias previas de éxito.	EXPREVIAS	4.2.1
	H.1.6.		-Existencia de modelos a seguir	MODELOS	4.2.2
	H.1.7.		-Existencia de buenas prácticas	BP	4.2.3
	H.1.8.	Presión Coercitiva	-Ley establece la guía ambiental	-LEYGUIA	4.3.1
	H.1.9.		- Leyes y normas se cumplen	- LEYCUMPLE	4.3.2
	H.1.10		- Organismos reguladores que promueven las prácticas ambientales	- ORGPROM	4.3.3
	H.1.11.		- Leyes internacionales, nacionales y autonómicas que impulsan la implantación	-LEYESIMPLANTAN	4.3.4
	H.1.12.				
	H.1.13	Reputación	-Calidad en los servicios	CSERV	4.4.1
	H.1.14		-Capacidad de innovación	CINN	4.4.2
	H.1.15		-Solidez económica y financiera	SOLFINAN	4.4.3
			-Responsabilidad social	RSE	4.4.4
		-Internacionalización	- Visitantes Internacionales	VISINTER	1.13
			-Pernoctaciones Internacionales	INTERNAC	1.14
¿Cuáles son las variables que obstaculizan la incorporación de estrategias sostenibles en los hoteles?	H.2.1	-Tamaño	-Nº trabajadores	TRABAJ	4.6.1
	H.2.2.	-Recursos	-Escasez de Recursos Financieros y Humanos.	RRFFHH	4.6.2
	H.2.3.	- Estilo Dirección	-Formación, compromiso y estilo de dirección.	EDIRECC	4.6.3
¿Cuáles son los resultados de un buen rendimiento ambiental?	H.4.1.1	Resultado Económico	- Condiciones económicas para clientes	CONECON	5.1
	H.4.1.2		-Resultados del hotel	RESULHOT	5.2
	H.4.1.3.		-Rentabilidad media	RENTAB	5.3
	H.4.2.1.	Resultado competitivo	-Cuota de mercado	CUOTMERC	5.4
	H.4.2.2.		-Precio Habitación	PRECHABITAC	5.5
	H.4.2.3.		- Satisfacción-Fidelización	SATIFIDEL	5.6
	H.4.3	Resultado de	- Oportunidades de mercado	OPOMERC	5.7
	H.4.4.	posicionamiento	- Mejoras de innovación	INNOVAC	5.8
			- Imagen y reputación	REPUTAC	5.9

Fuente: Elaboración propia.

5.9.- Metodología estadística del análisis

5.9.1.- Caracterización del enfoque *Partial Least Square*

Consideramos de vital importancia, antes de entrar en el análisis del modelo estructural propuesto, reflejar algunas consideraciones que determinan y justifican las decisiones tomadas en el momento de aceptar o refutar hipótesis. En este sentido, hablamos del uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) y la técnica concreta aplicada, *Partial Least Square* (PLS).

El campo de la economía y la dirección de empresas ha vivido la aplicación generalizada de MEE como uno de los desarrollos más importantes del análisis multivariante, muy extendido también en el resto de ciencias sociales.

Los modelos MEE surgen de la unión de dos tradiciones: la perspectiva econométrica enfocada en la predicción y el enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes (no observadas) que son indirectamente inferidas de múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas).

Los MEE, por tanto, combinan el uso de variables latentes (no observadas) que representan conceptos de la teoría y datos que provienen de medidas (indicadores o variables manifiestas y observables) que son viables como insumos para un análisis estadístico que proporciona la evidencia acerca de las relaciones entre variables latentes.

De forma general, los MEE permiten:

- 1.- Modelizar el error de medida, esto es, el grado en que las variables que podemos medir (indicadores) no describen perfectamente las variables latentes correspondientes. Ello se realiza mediante la modelización explícita y el aislamiento de las fuentes de error, permitiendo que las relaciones sean ajustadas a estos errores.
- 2.- Incorporar constructos abstractos e inobservables (variables latentes, variables teóricas no observables) medidos por medio de indicadores (ítems, variables manifiestas o medidas observables).
- 3.- Modelizar relaciones entre múltiples variables, predictores (independientes, exógenas) y criterios (dependientes o endógenos).
- 4.- Combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos, en este sentido, los MEE suelen ser confirmatorios.

El análisis holístico que los MEE desarrollan, pueden efectuarse mediante dos tipos de técnicas estadísticas:

- Métodos basados en el análisis de la covarianza (MBC).
- MME basados en la varianza.

Las diferencias fundamentales entre ambos enfoques se encuentran en los objetivos del análisis, las suposiciones estadísticas en que se basan y la naturaleza de las estadísticas de ajuste que proporcionan.

Así, podemos establecer el objetivo de los métodos basados en covarianzas (MBC), fundamentalmente en estimar los parámetros del modelo de forma que se minimicen las características de las covarianzas y la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y los parámetros estimados. Se trata, por otro lado, de usar el modelo para explicar la covariación de todos los indicadores.

Además, proporcionan medidas de bondad de ajustes globales y cobra énfasis sobre el ajuste del modelo completo, esto es, en testar en conjunto una teoría sólida. Por ello, los MBC se adaptan bien a una investigación confirmatoria.

Por otro lado, PLS establece como objetivo la predicción de las variables dependientes (tanto latentes como manifiestas). Ello se traduce en un intento de maximizar la varianza explicada de las variables dependientes (latentes, manifiestas o ambas), lo que nos lleva a que las estimaciones de los parámetros estén basadas en la capacidad de minimizar las variaciones residuales de las variables endógenas.

PLS se adapta mejor para aplicaciones predictivas y desarrollo de la teoría, por tanto, a análisis exploratorios (Barroso, Cepeda, Roldán, 2010).

El análisis de ambos enfoques nos permite establecer las principales diferencias entre ellos, que se centran en el objetivo de sus análisis, las suposiciones en que se basan y en la naturaleza de las estadísticas de ajuste que proporcionan.

PLS, a su vez, presenta un conjunto de características interesantes, que se recogen a continuación (Barroso, Cepeda, Roldán, 2010).

Así, PLS no impone ninguna suposición de distribución específica para los indicadores y no necesita que las observaciones sean independientes unas de las otras. Además evita, en comparación con MBC, las soluciones inadmisibles o impropias, así como la indeterminación de factores, ya que define explícitamente las variables latentes. A su vez, establece mínimos requerimientos sobre escalas de medida; nominal, ordinal, por intervalos o ratios y no requiere uniformidad en las escalas de medida.

PLS, además, puede estimar modelos estructurales con pequeñas muestras, estimar modelos con medidas reflectivas y formativas sin ningún problema de identificación (Chin y Newsted, 1999), (Cassel, Hackl y Westhund, 1999) y, finalmente, es muy robusto frente a:

- Distribuciones sospechosas en las variables manifiestas en vez de simétricas.
- Multicolinealidad, tanto entre variables latentes como entre indicadores.
- Incorrecta especificación del modelo estructural (omisión de regresores).

Procedemos a continuación a establecer aspectos en mayor profundidad de la modelización con PLS.

Características básicas del modelo PLS

Vamos a analizar, en primer lugar, el modelo de medida, para a continuación centrarnos en el modelo estructural. En esta clasificación de etapas seguimos a Díaz Medrano (1992).

En el modelo de medida perseguimos verificar si los componentes teóricos están medidos correctamente a través de los indicadores. Para ello, necesitamos validez y fiabilidad. Validez, es decir, si la variable observable o indicador mide realmente lo que desea medir, es decir su componente teórico, y fiabilidad, que indica el nivel de estabilidad y consistencia de esta medición.

Así, el modelo de medida queda determinado por la fiabilidad individual de cada ítem, la consistencia interna o fiabilidad de cada escala, análisis de la varianza extraída media (validez convergente) y la validez discriminante. Ampliemos estos conceptos de forma más detallada:

a.- Fiabilidad individual del ítem.

Para la valoración de esta fiabilidad utilizando el modelo PLS tenemos que tomar las cargas (λ) o correlaciones simples de las variables observables o indicadores con sus respectivos constructos (Roldán, 2000). La literatura recoge como regla más constante la que proponen Carmines y Zellor (1979), señalando que la aceptación de un indicador como integrante de un constructo debe poseer una carga superior o igual a 0.707. Ello implica que la varianza que comparten el constructo y sus indicadores supera a la varianza del error.

Falkner y Millar (1992) consideran que el nivel de aceptación requiere cargas superiores o iguales a 0.505.

Establecido el nivel de aceptación, los indicadores cuya carga no satisfaga dicho nivel podrán ser eliminados desarrollándose una depuración o reespecificación de la escala (Barclay et al. 1995).

b.- Fiabilidad de un constructo.

Para comprobar la consistencia interna de los indicadores para medir el concepto, esto es, valorar la fiabilidad del constructo, se verifica la rigurosidad con que se está midiendo las variables manifiestas y la misma variable latente. Consideramos, en este sentido, dos medidas, el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta del constructo (ρ_c), concepto que proponen Werts et al (1974) y que se diferencia en los cargos de los ítems del alfa de Cronbach. Así, este último, a priori, presupone que cada indicador contribuye de la misma forma, es decir, que las cargas son fijados en la unidad (Barclay et al, 1995).

Por el contrario, la fiabilidad compuesta del constructo (ρ_c) considera la carga de los ítems tal y como existen en el modelo casual, siendo estimados como regresiones simples de la variable efecto, estimados por el procedimiento de mínimos cuadrados ordinarios.

Este indicador, por tanto, es una medida más general que el alfa de Cronbach (Fornell y Locker, 1981), al tiempo que no se ve influenciado por el número de ítems que presente la escala. Así, con Nunnally (1978), la fiabilidad de ambos se debería situar en valores entre 0.7 y 0.8 en investigaciones básicas.

c.- La Validez Convergente.

Consideramos que el ajuste de los ítems es significativo y están altamente correlacionados si los ítems utilizados para medir un constructo miden realmente lo mismo. Fornell y Locker (1981) desarrollan la varianza extraída media (AVE) que nos proporcionará la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida.

El AVE debe ser igual o superior a 0.5, lo que asegura que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

d.- La Validez Discriminante.

Nos indica la diferenciación entre constructos, esto es, en qué medida los constructos se diferencian. Podemos decir que existe validez discriminante si la raíz cuadrada de AVE supera a las correlaciones existentes entre los citados constructos.

Como señalamos anteriormente, el modelo de medida exige validez y fiabilidad, lo que nos permitirá afirmar que tenemos un modelo de medida satisfactorio. El paso siguiente debe ser la valoración del modelo estructural. Dicha valoración se puede realizar, según Roldán (2000), atendiendo a dos cuestiones:

1.- ¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

La respuesta a esta cuestión, se obtendrá mediante el cálculo de los coeficientes β , que representan los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, interpretado como los coeficientes de regresión tradicionales, indicando la fuerza relativa de las relaciones estadísticas. El valor mínimo deberá ser 0.2 según Chin (1998).

2.- ¿Qué cantidad de varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que la predicen?

Esta cuestión será respondida por el índice básico R^2 , ya que el poder predictivo de un modelo puede ser determinado por el valor de dicho índice para las variables dependientes.

El valor R^2 se interpreta igual que los obtenidos en un análisis de regresión múltiple. Con ello indicará la cantidad de varianza que es explicada por el modelo. Falk y Miller (1992) señalan que el indicador R^2 debe ser mayor o igual a 0.1.

En el modelo estructural, es posible emplear técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones de los parámetros que ofrece PLS. Para ello, se utilizan de forma habitual dos técnicas, Jackknife y Bootstrap, que ofrecen el cálculo del error estándar de los parámetros y los valores t se Student.

De forma complementaria es posible realizar el test de Stone-Geisser (Q^2) que ofrece un indicador de la capacidad de predicción del modelo estructural, rechazando valores negativos y aceptando cero o positivos (Stone, 1974, Geisser, 1975).

Para clarificar lo expuesto sobre la modelización PLS, se resume a continuación lo expuesto:

Tabla 40: Modelo estructural.

MODELO ESTRUCTURAL		
OBJETIVO	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?	β	$\geq 0,2$ Chin (1998)
¿Qué cantidad de varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?	R ²	≥ 0.1 Falk y Millar (1992)
Estabilidad estimaciones de parámetros	T-Students Q2	$\geq 1,96$ >0 (Stone, 1974; Gesisser, 1975)

Fuente: Barroso, Cepeda y Roldán (2010).

Capítulo 6.- RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS MISMOS

CAPITULO 6.- RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS MISMOS

6.1.-Introducción

Este capítulo aborda la metodología que hemos seguido para el desarrollo empírico de la investigación, es decir, exponemos las técnicas estadísticas que hemos empleado para el análisis del modelo de investigación propuesto en el capítulo anterior, basado en la revisión teórica expuesta y en la experiencia profesional en el sector, tratando de alcanzar los objetivos empíricos de investigación, que no son otros que determinar cuáles son los factores que determinan las estrategias de los alojamientos turísticos hacia la integración de los recursos naturales en los mismos (rendimiento ambiental).

Para lograr este objetivo, vamos a estructurar el presente capítulo en tres partes diferenciadas. Comenzaremos por realizar un análisis descriptivo de la muestra, lo que nos permitirá comenzar a validar el modelo al tiempo que describir sus principales rasgos característicos y las tendencias en la incorporación de medidas de eficiencia e integración de recursos naturales en la gestión diaria de los alojamientos turísticos.

En segundo lugar, incidiremos en los fundamentos teóricos del enfoque estadístico que hemos elegido para el tratamiento de los datos. En este caso, como ya apuntábamos en el capítulo anterior, la técnica que hemos considerado apropiada ha sido la conocida como PLS (Partial Least Square), al entenderla como la más conveniente en nuestro caso particular.

Finalmente, en la tercera parte del capítulo, abordaremos el análisis de la fiabilidad y validez del modelo, así como de su capacidad predictiva, lo que nos va a permitir posteriormente realizar el contraste de las hipótesis que sustentan el modelo.

Por último, señalar que la información recogida con los cuestionarios ha sido tratada con los programas SPSS 22, así como con PLS Graphic. Algunos indicadores se desarrollaron de forma complementaria con Microsoft Office Excel.

6.2.-Descripción de la muestra

Comenzaremos el análisis de los datos con un estudio descriptivo de la muestra, el cual nos permitirá caracterizar las unidades de análisis, esto es, los alojamientos turísticos ubicados en la provincia de Huelva. De una forma más concreta, el análisis se centra en los siguientes aspectos:

- Variables estructurales de los mismos, en relación a su clase, categoría, nº de empleados, nº habitaciones y nº de plazas.
- Servicios complementarios que ofrecen, o no, los establecimientos: restaurante, instalaciones deportivas, zonas verdes, piscina/spa, tiendas, otros.
- Año de apertura, así como, de la última reforma realizada en el establecimiento.
- Incorporación de medios de ahorro energético, así como de reducción del impacto ambiental.

- Ocupación media del período 2011-2013, así como la ocupación media en el mismo periodo de clientes internacionales, diferenciando los principales destinos emisores de este tipo de clientes.
- Percepción de los factores que aceleran y obstaculizan las estrategias ambientales.
- Percepción de las estrategias ambientales.
- Percepción de los resultados de la incorporación y gestión de los recursos naturales en los alojamientos.
- Finalmente, además existen diferencias significativas entre la muestra y la población, además, verificamos si existen diferencias significativas entre estas medidas estadísticas, considerando el supuesto de correspondencia de datos (o no, como ocurre en este caso) con la distribución normal, común en la mayoría de las técnicas multivariantes, llevando a cabo una prueba no paramétrica mediante los test de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis.

6.2.1.-Tipo de establecimiento y categorías

En primer lugar, se ha diferenciado la clase de establecimientos que componen la muestra. Como puede observarse en la siguiente tabla, el 82.1% de las encuestas realizadas corresponden a hoteles, frente al 17.9% que corresponden a apartahoteles.

Tabla 41: Clase del establecimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hotel	32	82,1	82,1	82,1
	Apartahotel	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, podemos analizar la distribución de la muestra atendiendo a la categoría de los establecimientos. En este sentido, nuestra muestra se distribuye de la siguiente manera; un 35.9% de alojamientos de dos estrellas, un 30.8% alojamientos de cuatro estrellas, así como, un 15.4%, 12.8% y 5.1% para los de 3, 1 y 5 estrellas respectivamente. Estos datos quedan evidenciados en la siguiente tabla:

Tabla 42: Número de estrellas del establecimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	12,8	12,8	12,8
	2	14	35,9	35,9	48,7
	3	6	15,4	15,4	64,1
	4	12	30,8	30,8	94,9
	5	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.-Tamaño de los establecimientos

Vamos a analizar a continuación los valores encontrados en la muestra respecto al tamaño de los establecimientos, considerando para ello tres indicadores: el número de empleados, el número de plazas disponibles y el número de habitaciones del establecimiento. Respecto al número medio de empleados de la muestra, encontramos un valor de prácticamente 50 empleados, un número de 303 plazas, así como, redondeando 144 habitaciones.

Tabla 43: Tamaño de los establecimientos de la muestra.

		Número medio de empleados del establecimiento	Número de plazas del establecimiento	Número de habitaciones del establecimiento
N	Válido	38	38	39
	Perdidos	1	1	0
Media		49,87	303,00	143,62
Mediana		13,00	100,50	48,00
Moda		3	20 ^a	18
Suma		1895	11514	5601

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, resulta de interés señalar que el 50% de los establecimientos de la muestra disponen de un número de 12 o menos empleados y un 70% no superan los 40, valor aún por debajo del indicador medio, lo que nos permite pensar en la existencia de dos tipologías de establecimientos: gran número y consecuentemente muy atomizados, que predominan frente a pocos establecimientos en el polo opuesto, con un gran número de empleados, de manera general, compuestos por establecimientos integrados por grandes cadenas.

La tabla siguiente despliega la distribución de empleados en los establecimientos de la muestra, en la cual podemos contrastar los porcentajes acumulados comentados.

Tabla 44: Número de empleados del establecimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	5,1	5,3	5,3
	3	4	10,3	10,5	15,8
	4	2	5,1	5,3	21,1
	5	3	7,7	7,9	28,9
	6	1	2,6	2,6	31,6
	7	2	5,1	5,3	36,8
	8	2	5,1	5,3	42,1
	9	2	5,1	5,3	47,4
	12	1	2,6	2,6	50,0
	14	1	2,6	2,6	52,6

	15	1	2,6	2,6	55,3
	16	1	2,6	2,6	57,9
	20	2	5,1	5,3	63,2
	25	1	2,6	2,6	65,8
	37	1	2,6	2,6	68,4
	40	1	2,6	2,6	71,1
	42	1	2,6	2,6	73,7
	60	1	2,6	2,6	76,3
	68	1	2,6	2,6	78,9
	75	1	2,6	2,6	81,6
	80	1	2,6	2,6	84,2
	90	1	2,6	2,6	86,8
	96	1	2,6	2,6	89,5
	142	1	2,6	2,6	92,1
	150	1	2,6	2,6	94,7
	250	1	2,6	2,6	97,4
	550	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Para entender la distribución de los establecimientos con mayor propiedad, hemos realizado una agrupación por intervalos. Dichos intervalos los hemos obtenido, calculando la diferencia entre los rangos superior e inferior y estableciendo cinco categorías, para no distorsionar los resultados, como rango superior hemos tomado 200, puesto que el rango superior, 550, lo hemos considerado marginal y puede distorsionar el tamaño de los intervalos. Los resultados obtenidos, son los siguientes:

Tabla 45: Número de empleados del establecimiento (Intervalos).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Intervalo	<50	28	72	72	73,7
	51-100	6	15,6	87,6	89,5
	101-200	2	5,2	92,8	94,7
	> 200	2	5,2	98	97,4
Perdidos	Sistema	1	2,6		2,6
Total		39	100,0	98	100

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de estos datos se desprende un paralelismo lógico, con respecto a la distribución del número de plazas y habitaciones, comprobándose que el 50% de los establecimientos

disponen de menos de 50 habitaciones, así como, para este mismo porcentaje acumulado, el máximo número medio de plazas por establecimiento es de 93.

Tabla 46: Número de habitaciones del establecimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	12	1	2,6	2,6	2,6
	14	2	5,1	5,1	7,7
	17	1	2,6	2,6	10,3
	18	3	7,7	7,7	17,9
	21	2	5,1	5,1	23,1
	26	1	2,6	2,6	25,6
	29	2	5,1	5,1	30,8
	30	1	2,6	2,6	33,3
	39	1	2,6	2,6	35,9
	40	1	2,6	2,6	38,5
	42	1	2,6	2,6	41,0
	43	1	2,6	2,6	43,6
	47	1	2,6	2,6	46,2
	48	2	5,1	5,1	51,3
	54	2	5,1	5,1	56,4
	63	1	2,6	2,6	59,0
	69	1	2,6	2,6	61,5
	90	1	2,6	2,6	64,1
	102	1	2,6	2,6	66,7
	148	1	2,6	2,6	69,2
	162	1	2,6	2,6	71,8
	169	1	2,6	2,6	74,4
	198	1	2,6	2,6	76,9
	204	1	2,6	2,6	79,5
	298	1	2,6	2,6	82,1
	302	1	2,6	2,6	84,6
	313	1	2,6	2,6	87,2
	349	1	2,6	2,6	89,7
	385	1	2,6	2,6	92,3
	401	1	2,6	2,6	94,9
	466	1	2,6	2,6	97,4
	1200	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior presenta el análisis descriptivo del número de habitaciones de los establecimientos que han conformado la muestra del estudio. Un análisis del mismo agrupado por intervalos permite comprobar que un 74,4% de los mismos disponen de menos de 180 habitaciones y un 10.4 se encontraría en el otro extremo, superando 360 habitaciones por instalación. La tabla 48 muestra los datos referidos:

Tabla 47: Número de habitaciones del establecimiento(Intervalos).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Intervalo	<90	24	61.8	61.8	61.5
	91-180	5	13	13	74.4
	181-270	2	5.2	5.2	79.5
	271-360	4	10.4	10.4	89.7
	>360	4	10.4	10.4	97.4
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Para el diseño de los intervalos, se ha procedido a calcular la diferencia de rangos inferior y superior, descartando el valor máximo al ser muy elevado y distorsionar todos los resultados. A su vez se han establecido cinco intervalos homogéneos, de cuyo análisis se desprende especialmente que prácticamente el 90% de las instalaciones disponen de menos de 360 habitaciones.

6.2.3.-Servicios Complementarios

En relación a los servicios complementarios que ofrecen los alojamientos encuestados, encontramos que el 89,7% de los mismos, ofrecen servicios de restaurante, el 56,4% zonas verdes, el 48.7% instalaciones deportivas, así como piscinas/spa y, finalmente, el porcentaje desciende al 35.9% con referencia a la existencia de tiendas en las instalaciones y al 30.8% al referirse a otros servicios complementarios. La tabla que sigue recoge lo dicho:

Tabla 48: Porcentaje de servicios complementarios de la muestra.

Servicio prestado	Restaurante	Instalaciones deportivas	Zonas verdes	Piscina/ Spa	Tiendas	Otros
Porcentaje	89.7%	48.7%	56.4%	48.7%	35.9%	30.8%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, un análisis más en profundidad alumbra que existen diferencias significativas en función del número de estrellas de que disponga el establecimiento y los servicios que ofrecen. Encontramos diferencias significativas en cuatro indicadores; zonas verdes, piscina/spa, tiendas y otros servicios, tal y como se recoge en la tabla siguiente, en la que hemos aplicado

el estadístico de Kruskal Wallis, (aplicamos este estadístico al tratarse de un análisis de un número superior a dos variables).

Tabla 49: Tabla de contingencia servicios y número de estrellas.

	Restaurant e	Instalaciones Deportivas	Zonas Verdes	Piscina y/o Spa	Tiendas	Otros servicios
Chi-cuadrado (K-W)	4,579	8,369	18,555	22,484	18,678	9,873
gl	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,333	,079	,001	,000	,001	,043

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la tabla de contingencia, los resultados muestran que son los hoteles de mayor número de estrellas los que incorporan significativamente zonas verdes, piscina/spa, así como la existencia de tiendas y otros servicios complementarios. Se presenta a modo de ejemplo, los resultados obtenidos en la tabla de contingencia entre el número de estrellas del establecimiento y la existencia de zonas verdes en el mismo.

Tabla 50: Zonas verdes* número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Zonas	No	Recuento	4	11	1	1	0	17
Verdes		% dentro de número de estrellas del establecimiento	80,0 %	78,6 %	16,7 %	8,3% %	0,0% %	43,6 %
	Si	Recuento	1	3	5	11	2	22
		% dentro de número de estrellas del establecimiento	20,0 %	21,4 %	83,3 %	91,7 %	100,0 %	56,4 %
Total		Recuento	5	14	6	12	2	39
		% dentro de número de estrellas del establecimiento	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fuente: Elaboración propia.

Así, observamos que el 80% y el 78.6% de los establecimientos de 1 y 2 estrellas, respectivamente, no disponen de instalaciones habilitadas como zonas verdes, frente al 91.7% y 100%, que si presentan dichas instalaciones al analizar los resultados de la muestra para establecimientos de 4 y 5 estrellas, respectivamente. En este sentido, encontramos datos muy similares, respecto al resto de indicadores cuyos valores han sido significativos, esto es, piscina/spa, tiendas y otros servicios.

Por otro lado, respecto del análisis cruzado de la clase de establecimientos y los servicios complementarios, vuelven a aparecer diferencias significativas, en este caso, respecto a la incorporación de piscina /spa, ya que el 100% de los apartahoteles analizados cuentan con piscina/spa, frente al 37.5% global que presentan los establecimientos hoteleros. Las tablas exponen los resultados encontrados del análisis muestral.

Tabla 51: Tabla clase de contingencia clase de establecimiento*servicios.

	Restaurante	Instalaciones Deportivas	Zonas Verdes	Piscina y/o Spa	Tiendas	Otros servicios
U de Mann-Whitney	98,000	100,500	72,000	42,000	81,000	50,000
W de Wilcoxon	626,000	628,500	600,000	570,000	609,000	65,000
Z	-,975	-,486	-,1704	-,2,958	-,718	-,1,643
Significación exacta	,629	,680	,151	,009	,571	,197

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52: Piscina y/o Spa*Clase del establecimiento tabulación cruzada.

			Clase del establecimiento		Total
			Hotel	Apartahotel	
Piscina y/o Spa	No	Recuento	20	0	20
		% dentro de Clase del establecimiento	62,5%	0,0%	51,3%
	Si	Recuento	12	7	19
		% dentro de Clase del establecimiento	37,5%	100,0%	48,7%
Total	Recuento		32	7	39
	% dentro de Clase del establecimiento		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la piscina/spa aparece en los apartahoteles como un servicio fijo, mientras que en hoteles, especialmente en los de menor categoría, el mismo se reduce significativamente.

6.2.4.-Antigüedad de las instalaciones

En relación a los años de funcionamiento de las instalaciones, así como a la fecha de la última reforma significativa desarrollada en los establecimientos de la muestra, los resultados obtenidos indican que prácticamente el 92.1% son anteriores a 2007, fecha significativa por la entrada en vigor del código técnico de edificación que supone un incremento muy significativo

de exigencia tanto en calidades, como en aspectos relacionados con la eficiencia energética y que es aplicable tanto a nueva edificación como a proyectos de rehabilitación y reforma de instalaciones.

Tabla 53: Año de apertura.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1966	1	2,6	2,6	2,6
	1968	1	2,6	2,6	5,3
	1970	1	2,6	2,6	7,9
	1972	1	2,6	2,6	10,5
	1986	1	2,6	2,6	13,2
	1989	3	7,7	7,9	21,1
	1992	3	7,7	7,9	28,9
	1993	1	2,6	2,6	31,6
	1994	1	2,6	2,6	34,2
	1995	1	2,6	2,6	36,8
	1996	3	7,7	7,9	44,7
	2000	1	2,6	2,6	47,4
	2001	4	10,3	10,5	57,9
	2002	2	5,1	5,3	63,2
	2003	1	2,6	2,6	65,8
	2004	3	7,7	7,9	73,7
	2005	2	5,1	5,3	78,9
	2006	2	5,1	5,3	84,2
	2007	3	7,7	7,9	92,1
	2008	1	2,6	2,6	94,7
	2009	1	2,6	2,6	97,4
	2010	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		39	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, podemos agrupar estos datos por intervalos, lo que nos permitirá tener una visión por categorías, en función del año de apertura, de manera más global. La tabla 53, recoge los resultados obtenidos, agrupados en cinco intervalos, como puede observarse, podemos decir que más de la mitad de los mismos, tienen menos de 15 años.

Tabla 54: Año de apertura por intervalos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Intervalo	< 1975	4	10.4	10.4	10.4
	1976-1984	0	0	0	10.4
	1985-1993	8	20.8	20.8	31.2
	1994- 2002	12	31.2	31.2	62.4
	➤ 2002	14	36.4	36.4	98.8
Perdidos	Sistema	1	2,6	2.6	100
Total		39	100,0		100

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los datos mejoran al analizar las últimas reformas realizadas, ya que el 51.7% ha realizado reformas en vigencia del código técnico de edificación. Las tablas siguientes, demuestran lo descrito. Ello supone una incorporación obligatoria de medidas de eficiencia energética en establecimiento, especialmente en materia de envolventes, medidas pasivas de eficiencia energética, equipos eficientes, ... Por la experiencia profesional en el sector, nos atrevemos a decir que el sector turístico ha aprovechado la crisis como una oportunidad, ya que el desplome del sector de la construcción ha provocado unos más competitivos precios de ejecución de obras con respecto a los años precedentes, lo que ha permitido a los establecimientos turísticos afrontar la rehabilitación de sus instalaciones a menor coste y preparar así el mismo para la salida de la crisis.

Por otra parte, hemos encontrado diferencias significativas, tanto entre la clase de establecimiento, como en la categoría de los mismos al cruzar los datos tanto con el año de apertura como con el de la última reforma del mismo, siendo los de mayor número de estrellas y hoteles los que realizaron mayor número de reformas.

Tabla 55: Año de última reforma.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1999	1	2,6	3,4	3,4
	2000	3	7,7	10,3	13,8
	2001	2	5,1	6,9	20,7
	2002	1	2,6	3,4	24,1
	2004	1	2,6	3,4	27,6
	2006	4	10,3	13,8	41,4
	2007	2	5,1	6,9	48,3
	2008	1	2,6	3,4	51,7
	2009	1	2,6	3,4	55,2
	2010	4	10,3	13,8	69,0
	2012	2	5,1	6,9	75,9
	2013	4	10,3	13,8	89,7
	2014	3	7,7	10,3	100,0

	Total	29	74,4	100,0
Perdidos	Sistema	10	25,6	
Total		39	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5.-Medidas ambientales

En relación a las variables relativas a los medios de ahorro energético e incorporación de medidas generales de reducción del impacto ambiental, los resultados obtenidos en el tratamiento de la muestra estudiada nos aportan datos muy significativos, pues el 84.5% dice disponer de medidas de ahorro energético y el 79.5% incorpora medidas de reducción del impacto ambiental.

La tabla 56 presenta los resultados del test de U de Mann-Whitney para contrastar las diferencias entre la clase de establecimiento y la disposición de medios de ahorro energético, así como, las medidas de reducción de impacto ambiental. En este caso, al tratarse de dos categorías, emplearemos el estadístico U de Mann-Whitney.

Tabla 56: Medidas ambientales según la clase de establecimiento.

	Dispone de medios de ahorro energético	Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel
U de Mann-Whitney	74,500	101,000
W de Wilcoxon	102,500	129,000
Z	-2,195	-,575
Significación exacta	,174	,707

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis más profundo de las variables, nos indican que no existen diferencias significativas en función de la categoría de los establecimientos, y que tampoco influye en ello que la fecha de construcción y/o reforma haya sido posterior a la entrada en vigor del código técnico de edificación, hito clave en la incorporación de medidas de eficiencia energética, como se ha comentado.

Tabla 57: Tabla de contingencia número de estrellas*medidas ambientales.

	Dispone de medios de ahorro energético	Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel

Chi-cuadrado	2,340	2,700
gl	4	4
Sig. asintótica	,673	,609

Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende de las tablas anteriores, no se encuentran diferencias significativas relativas a la incorporación de medidas ambientales, tanto en la que se refiere a la disposición de medidas de ahorro energético como a las relativas a las medidas generales de reducción del impacto ambiental.

La tabla 58 , muestra los resultados obtenidos respecto a la incorporación de medidas ambientales y la fecha de construcción de las instalaciones, considerando para ello si esta construcción se ha producido antes de la entrada en vigor del Código Técnico de Edificación (CTE), en 2007. Hemos utilizado el estadístico U de Mann-Witney, al tratarse de dos categorías, antes y después de la entrada en vigor del CTE y como se ha comentado los resultados no son significativos, por lo que el CTE no ha tenido impacto en la incorporación de medidas medioambientales en la construcción de los hoteles.

Tabla 58: Taba de contingencia construido sujeto a CTE*disposición de medidas ambientales.

	Dispone de medios de ahorro energético	Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel
U de Mann-Whitney	43,500	42,000
W de Wilcoxon	49,500	708,000
Z	-,885	-,904
Significación exacta	,599	,564

Fuente: Elaboración propia.

6.2.6.-Porcentajes de ocupación y ocupación internacional

A continuación, describimos los resultados obtenidos en el análisis de la muestra estudiada en relación a la ocupación de los alojamientos en el periodo 2011-2013. Se ha estudiado tanto la ocupación global como el porcentaje de ocupación internacional, así como el origen de estos clientes internacionales.

De esta forma, el porcentaje medio de ocupación global se ha mantenido prácticamente estable durante el periodo estudiado, encontrando valores del 50.8%, 51.5% y 51.2% en 2011, 2012 y 2013, respectivamente. A su vez, no hemos encontrado diferencias significativas en la muestra entre el porcentaje de ocupación y la clase de establecimiento y tampoco respecto al número de estrellas de los hoteles, entendiendo, así, que puede ser un indicador global del sector. Empleamos el estadístico U de Man-Whitney (tabla 56), ya que contamos sólo con dos clases: hoteles y apartahoteles, y este estadístico es el más apropiado para estos casos. A su vez la tabla 57, muestra las relaciones encontradas con las categorías de establecimientos, en

este caso el estadístico aplicado ha sido Kruskal Wallis, el indicado cuando las categorías son más de dos.

Tabla 59: Tabla de contingencia clase de establecimiento*ocupación.

	Porcentaje medio de ocupación en 2011	Porcentaje medio de ocupación en 2012	Porcentaje medio de ocupación en 2013
U de Mann-Whitney	100,500	97,000	82,000
W de Wilcoxon	628,500	625,000	610,000
Z	-,422	-,550	-1,099
Significación exacta	,680	,603	,287

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60: Tabla de contingencia categoría del establecimiento*ocupación.

	Porcentaje medio de ocupación en 2011	Porcentaje medio de ocupación en 2012	Porcentaje medio de ocupación en 2013
Chi-cuadrado	4,917	7,268	8,577
gl	4	4	4
Sig. asintótica	,296	,122	,073

Fuente: Elaboración propia.

Tampoco se han encontrado diferencias significativas en los establecimientos de la muestra entre el nivel de ocupación en 2011-2013 y las variables construido antes del código técnico de edificación y reformado antes de la entrada en vigor del código técnico de edificación. En principio, por tanto, podemos decir que no tiene influencia sobre el nivel de ocupación del establecimiento.

Tabla 61: Tabla de contingencia construido sujeto a CTE*ocupación.

	Porcentaje medio de ocupación en 2011	Porcentaje medio de ocupación en 2012	Porcentaje medio de ocupación en 2013
U de Mann-Whitney	42,000	47,500	49,000
W de Wilcoxon	48,000	53,500	55,000
Z	-,634	-,343	-,264
Significación exacta	,564	,746	,823

Fuente: Elaboración propia.

Hemos vuelto a emplear el estadístico U de Mann-Whitney, ya que se trata de la variable Construido sujeto a CTE, que dispone de dos categorías, tanto en el caso de nueva construcción como en el de reforma o rehabilitación.

Tabla 62: Tabla de contingencia reformado sujeto a CTE*ocupación.

	Porcentaje medio de ocupación en 2011	Porcentaje medio de ocupación en 2012	Porcentaje medio de ocupación en 2013
U de Mann-Whitney	140,500	128,500	131,500
W de Wilcoxon	440,500	428,500	431,500
Z	-1,144	-1,489	-1,401
Significación exacta	,258	,138	,163

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al porcentaje de clientes internacionales de los alojamientos de la muestra, encontramos una tendencia ascendente, con valores medios de 12.5%, 13.4% y 15.9% respectivamente en 2011, 2012 y 2013. Tendemos a pensar que la fuerte crisis del mercado nacional, como es sabido y contrastado, ha provocado una reorientación de los esfuerzos para atraer mayor número de clientes procedentes de destinos internacionales, menos afectados por la crisis.

Tabla 63: Clientes internacionales periodo 2011-2013.

		Porcentaje medio de clientes internacionales en 2011	Porcentaje medio de clientes internacionales en 2012	Porcentaje medio de clientes internacionales en 2013
N	Válido	39	39	39
	Perdidos	0	0	0
Media		12,5985	13,4364	15,9018
Mediana		5,0000	5,0000	6,0000
Moda		5,00	1,00	5,00

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, no se han encontrado diferencias significativas en la muestra entre el nivel de ocupación internacional y la clase de establecimiento; sin embargo, sí se han encontrado diferencias significativas con la variable número de estrellas, tal y como refleja la tabla siguiente, al presentar todos los años del periodo considerado un nivel de significación inferior a 0.05.

Tabla 64: Tabla de contingencia número de estrellas*ocupación internacional.

	Porcentaje medio de clientes internacionales en 2011	Porcentaje medio de clientes internacionales en 2012	Porcentaje medio de clientes internacionales en 2013
Chi-cuadrado	11,324	13,022	12,369
gl	4	4	4
Sig. asintótica	,023	,011	,015

Fuente: Elaboración propia.

Hemos vuelto a emplear el estadístico, Kruskal Wallis, ya que el número de estrellas posible de la categoría es superior a dos, siendo esta es la prueba más apropiada. El análisis de esta relación nos indica porcentajes ascendentes de clientes internacionales a medida que se incrementan las estrellas del establecimiento, como corrobora la siguiente tabla; esto es, el cliente internacional opta mayoritariamente por establecimientos de mayor categoría, que a su vez, como se ha dicho previamente, también son los que ofrecen un mayor paquete de servicios complementarios.

Tabla 65: Porcentaje medio de clientes internacionales en 2013*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Porcentaje medio de clientes internacionales en 2013	,00	Recuento	1	2	0	0	0	3
		% dentro de	20,0	14,3	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
	1,00	Número de	%	%				
		estrellas del establecimiento						
	2,00	Recuento	0	1	1	0	0	2
		% dentro de	0,0%	7,1%	16,7	0,0%	0,0%	5,1%
	3,00	Número de			%			
		estrellas del establecimiento						
	4,00	Recuento	2	1	2	0	0	5
		% dentro de	40,0	7,1%	33,3	0,0%	0,0%	12,8
	5,00	Número de	%		%			%
		estrellas del establecimiento						
	6,00	Recuento	1	0	0	1	0	2
		% dentro de	20,0	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	5,1%
	7,00	Número de	%					
		estrellas del establecimiento						
	8,00	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% dentro de	0,0%	0,0%	16,7	0,0%	0,0%	2,6%
	9,00	Número de			%			
		estrellas del establecimiento						
	10,00	Recuento	0	4	0	2	0	6
		% dentro de	0,0%	28,6	0,0%	16,7	0,0%	15,4
	11,00	Número de		%		%		%
		estrellas del establecimiento						

	establecimiento						
6,00	Recuento	0	0	0	1	0	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
8,02	Recuento	0	0	0	1	0	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
10,00	Recuento	0	3	0	0	0	3
	% dentro de	0,0%	21,4	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%
	Número de		%				
	estrellas del						
	establecimiento						
11,00	Recuento	0	1	0	0	0	1
	% dentro de	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
15,00	Recuento	0	1	1	1	0	3
	% dentro de	0,0%	7,1%	16,7	8,3%	0,0%	7,7%
	Número de			%			
	estrellas del						
	establecimiento						
16,50	Recuento	0	0	0	1	0	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
21,00	Recuento	0	0	0	1	0	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
30,00	Recuento	1	0	0	0	0	1
	% dentro de	20,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
	Número de	%					
	estrellas del						
	establecimiento						
32,45	Recuento	0	0	0	1	0	1

	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
40,00	Recuento	0	0	1	2	0	3
	% dentro de	0,0%	0,0%	16,7	16,7	0,0%	7,7%
	Número de			%	%		
	estrellas del						
	establecimiento						
43,20	Recuento	0	0	0	1	0	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
55,00	Recuento	0	1	0	0	0	1
	% dentro de	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
	Número de						
	estrellas del						
	establecimiento						
65,00	Recuento	0	0	0	0	1	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0	2,6%
	Número de					%	
	estrellas del						
	establecimiento						
85,00	Recuento	0	0	0	0	1	1
	% dentro de	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0	2,6%
	Número de					%	
	estrellas del						
	establecimiento						
Total	Recuento	5	14	6	12	2	39
	% dentro de	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Número de	%	%	%	%	%	%
	estrellas del						
	establecimiento						

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el análisis detallado de la procedencia de estos clientes internacionales, considerando los establecimientos de la muestra estudiada, nos indican que el 35.6% proceden de Portugal y el 18.5% de Alemania, seguido de Reino Unido con un valor del 12.5% y Francia con un porcentaje del 8.9%. La tabla muestra los resultados obtenidos.

Tabla 63: Distribución de la ocupación internacional por origen, año 2013.

		Porcentaje de clientes internacionales procedentes del Reino Unido	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Alemania	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Francia	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Portugal	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Latinoamérica	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de otros orígenes
N	Válido	39	38	39	39	39	39
	Perdido	0	1	0	0	0	0
s							
Media		12,5282	18,4895	8,9359	35,6654	,9395	16,8110
Mediana		2,6000	8,5000	,0000	20,0000	,0000	5,0000

Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente, Portugal prácticamente duplica al siguiente destino emisor (Alemania). Parece en este caso, que la proximidad geográfica se postula como una ventaja y al mismo tiempo oportunidad a considerar. Otro debate será el que versa sobre las infraestructuras que permitan el acercamiento de clientes provenientes de orígenes como Alemania, Reino Unido o Francia, que suponen una oportunidad de crecimiento de la ocupación de clientes internacionales neutralizando la distancia geográfica con éstos.

El análisis del origen del turista internacional en relación a la clase de establecimiento ha aportado diferencias significativas respecto a los turistas procedentes de Portugal, que tiende a elegir los apartahoteles.

Tabla 67: Tabla de contingencia clase de establecimiento*procedencia internacional.

	Porcentaje de clientes internacionales procedentes del Reino Unido	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Alemania	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Francia	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Portugal	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Latinoamérica	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de otros orígenes
U de Mann-Whitney	86,500	93,000	106,500	57,000	110,500	77,500
W de Wilcoxon	614,500	121,000	134,500	585,000	138,500	105,500
Z	-,975	-,603	-,217	-2,034	-,087	-1,320
Significación exacta	,359	,580	,844	,044	,957	,212

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, existen diferencias significativas al analizar los resultados de la muestra respecto al origen internacional de los clientes y la categoría del establecimiento elegido, concretamente en aquéllos que proceden de Alemania, que tienden a seleccionar los hoteles de mayor categoría, como se refleja en la tabla. Especialmente este dato parece confirmar el comentario previo, en el sentido de existir una oportunidad de atracción de clientes internacionales que demandan instalaciones de elevado nivel de prestaciones y servicios.

Tabla 68: Tabla de contingencia número de estrellas*procedencia internacional.

	Porcentaje de clientes internacionales procedentes del Reino Unido	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Alemania	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Francia	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Portugal	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de Latinoamérica	Porcentaje de clientes internacionales procedentes de otros orígenes
Chi-cuadrado	7,444	12,158	5,895	4,018	3,599	2,619
gl	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,114	,016	,207	,404	,463	,623

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con respecto al origen internacional del cliente, no hemos encontrado diferencias significativas al cruzarlo con otras variables, como la incorporación de medios de ahorro energético, así como, con la incorporación de medidas generales de reducción del impacto ambiental.

6.2.7.- Rendimiento ambiental o grado de integración de los recursos naturales

A continuación, vamos a proceder a realizar el análisis descriptivo de los resultados encontrados en la muestra de estudio respecto a la variable rendimiento ambiental, que hemos definido como el grado en que se integran los recursos naturales en las actividades cotidianas de los establecimientos. En este caso, así como en los siguientes constructos e indicadores, los valores se han obtenido empleando una escala tipo Likert con valores de 1 a 5, siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo, tal y como se refleja en el cuestionario de investigación, dónde se indicó así: valore si el rendimiento ambiental o grado de integración de los recursos naturales en el hotel permiten:(Indique su grado de acuerdo/desacuerdo).

En este sentido, los valores medios obtenidos reflejan respecto a la mejora de los costes de explotación valores significativos, ya que un 33.3% y un 23.1% han puntuado 4 y 5 respectivamente, esto es, un 56,4% ha valorado el mismo entre 4 y 5.

Tabla 69: Mejora de los costes de explotación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	2,6	2,6	2,6
	2	3	7,7	7,7	10,3
	3	13	33,3	33,3	43,6
	4	13	33,3	33,3	76,9
	5	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70: Disminución de la responsabilidad ante terceros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	15,4	15,4	15,4
	2	12	30,8	30,8	46,2
	3	11	28,2	28,2	74,4
	4	8	20,5	20,5	94,9
	5	2	5,1	5,1	100,0
Total		39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la disminución de responsabilidad ante terceros, un 74.4% lo valora como 3 o inferior, resultando que un 71.8% valoran con 4 o 5 la anticipación a la legislación. De hecho, al cruzar esta variable con la clase de establecimiento, obtenemos valores significativos en la U de Mann-Whitney, inclinándose ésta hacia los hoteles frente a los apartahoteles.

Tabla 71: Anticipación a la legislación*Clase del establecimiento tabulación cruzada.

			Clase del establecimiento		Total
			Hotel	Apartahotel	
Anticipación a la legislación	1	Recuento	1	1	2
		% dentro de Clase del establecimiento	3,1%	14,3%	5,1%
	2	Recuento	2	1	3
		% dentro de Clase del establecimiento	6,3%	14,3%	7,7%
	3	Recuento	3	3	6
		% dentro de Clase del establecimiento	9,4%	42,9%	15,4%
	4	Recuento	12	2	14
		% dentro de Clase del establecimiento	37,5%	28,6%	35,9%
	5	Recuento	14	0	14
		% dentro de Clase del establecimiento	43,8%	0,0%	35,9%
Total	Recuento		32	7	39
	% dentro de Clase del establecimiento		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En relación al número de estrellas del establecimiento y las variables mejora de costes, disminución de responsabilidad, anticipación a los competidores y anticipación a la legislación,

no se han encontrado diferencias significativas, como puede observarse en la tabla siguiente, en la que volvemos a aplicar Kruskal Wallis, al tratarse de variables con más de dos categorías.

Tabla 72: Tabla de contingencia número de estrellas*eficiencia.

	Mejora de los costes de explotación	Disminución de la responsabilidad ante terceros	Anticipación a los competidores	Anticipación a la legislación
Chi-cuadrado	2,048	7,846	2,732	1,462
gl	4	4	4	4
Sig. asintótica	,727	,097	,604	,833

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, sí se han encontrado diferencias significativas entre la variable antigüedad, considerando el haber sido construido antes de la entrada en vigor del código técnico de edificación, esto es, en 2007 o anteriormente, y la anticipación a la legislación, siendo los establecimientos más antiguos (previos al código técnico de edificación) aquéllos que valoran más positivamente la posibilidad de anticiparse a la legislación. Esta relación no aparece, sin embargo, como significativa cuando la variable estudiada es el año de la última reforma. Para ello, hemos considerado el hito de la entrada en vigor del código técnico de edificación (CTE), por lo que al considerar dos categorías (antes o después del CTE), el estadístico de prueba que consideramos será la U de Mann-Whitney.

Tabla 73: Tabla de contingencia CTE*eficiencia.

	Mejora de los costes de explotación	Disminución de la responsabilidad ante terceros	Anticipación a los competidores	Anticipación a la legislación
U de Mann-Whitney	40,000	32,500	43,000	10,500
W de Wilcoxon	46,000	698,500	709,000	16,500
Z	-,772	-1,171	-,602	-2,412
Significación exacta	,497	,271	,599	,015

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 74: Anticipación a la legislación*construido sujeto a CTE tabulación cruzada.

			Construido sujeto a CTE		Total
			No	Si	
Anticipación a la legislación	1	Recuento	2	0	2
		% dentro de Construido sujeto a CTE	5,6%	0,0%	5,1%

2	Recuento	1	2	3
	% dentro de Construido sujeto a CTE	2,8%	66,7%	7,7%
3	Recuento	5	1	6
	% dentro de Construido sujeto a CTE	13,9%	33,3%	15,4%
4	Recuento	14	0	14
	% dentro de Construido sujeto a CTE	38,9%	0,0%	35,9%
5	Recuento	14	0	14
	% dentro de Construido sujeto a CTE	38,9%	0,0%	35,9%
Total	Recuento	36	3	39
	% dentro de Construido sujeto a CTE	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la disposición de medios de ahorro energético, hemos encontrado relación significativa con la disminución de responsabilidad ante terceros. Tal y como se desprende de la tabla siguiente, en la que volvemos a aplicar la U de Mann-Whitney.

Tabla 75: Ecoeficiencia*disposición de medios de ahorro energético.

	Mejora de los costes de explotación	Disminución de la responsabilidad ante terceros	Anticipación a los competidores	Anticipación a la legislación
U de Mann-Whitney	74,000	46,500	98,500	67,000
W de Wilcoxon	95,000	607,500	659,500	88,000
Z	-1,018	-2,112	-,020	-1,310
Significación exacta	,349	,039	,985	,227

Fuente: Elaboración propia.

Concretamente, los establecimientos que no disponen de estas medidas tienden a valorarlo más positivamente. También encontramos relación significativa entre los establecimientos que incorporan medidas de reducción del impacto ambiental y la variable mejora de los costes de explotación, siendo la puntuación más elevada para aquellos que ya incorporan medidas de reducción. La tabla muestra con detalle los resultados obtenidos: parece que los

establecimientos asocian la reducción de costes de explotación con la implementación de medidas de reducción del impacto ambiental, considerado como un incremento de eficiencia.

Tabla 76: Disminución de la responsabilidad ante terceros*dispone de medios de ahorro energético tabulación cruzada.

			Dispone de medios de ahorro energético		Total
			No	Si	
Disminución de la responsabilidad ante terceros	1	Recuento	0	6	6
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	0,0%	18,2%	15,4%
	2	Recuento	0	12	12
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	0,0%	36,4%	30,8%
	3	Recuento	3	8	11
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	50,0%	24,2%	28,2%
	4	Recuento	3	5	8
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	50,0%	15,2%	20,5%
	5	Recuento	0	2	2
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	0,0%	6,1%	5,1%
Total	Recuento		6	33	39
	% dentro de Dispone de medios de ahorro energético		100,0%	100,0%	100,0 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77: Mejora de los costes de explotación*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada.

			Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel		Total
			No	Si	
Mejora de los costes de explotación	1	Recuento	1	0	1
		% dentro de Incorpora medidas generales de	12,5%	0,0%	2,6%

	reducción del impacto ambiental en el hotel			
2	Recuento	2	1	3
	% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	25,0%	3,2%	7,7%
3	Recuento	3	10	13
	% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	37,5%	32,3%	33,3%
4	Recuento	2	11	13
	% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	25,0%	35,5%	33,3%
5	Recuento	0	9	9
	% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	0,0%	29,0%	23,1%
Total	Recuento	8	31	39
	% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el ítem percepciones positivas se ha valorado con los indicadores siguientes: satisfacción de los empleados, mejora de la relación con la comunidad, aumento de la cuota de mercado, acceso a nuevos mercados y acceso a ayudas financieras. En el análisis de estos datos, los valores más elevados corresponden a la mejora de las relaciones con la comunidad y el acceso a ayudas financieras, con valores de 3.54% y 3.28% respectivamente, siendo estos, por tanto, los aspectos más valorados por los establecimientos de la muestra en relación al rendimiento ambiental.

Tabla 78: Estadísticos descriptivos percepciones positivas.

		Satisfacción de los empleados	Mejora de la relación con la comunidad	Aumento de la cuota de mercado	Acceso a nuevos mercados	Acceso a ayudas financieras
N	Válido	39	39	39	39	39
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,90	3,54	2,95	3,23	3,28
Mediana		3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Moda		3	3	3	3	4
Suma		113	138	115	126	128

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar si existen relaciones significativas, vamos a proceder, en primer lugar utilizando el test U de Mann-Whitney, a contrastar las posibles relaciones significativas entre la clase de

establecimiento y las percepciones positivas. Como apreciamos en la tabla siguiente, no aparecen relaciones significativas.

Tabla 79: Tabla de contingencia clase de establecimiento*percepciones positivas.

	Satisfacción de los empleados	Mejora de la relación con la comunidad	Aumento de la cuota de mercado	Acceso a nuevos mercados	Acceso a ayudas financieras
U de Mann-Whitney	62,000	101,000	102,500	83,500	95,000
W de Wilcoxon	590,000	629,000	130,500	111,500	123,000
Z	-1,904	-,419	-,359	-1,085	-,655
Significación exacta	,069	,707	,734	,304	,554

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, analizamos la existencia de relaciones entre la categoría del establecimiento y las percepciones positivas; al tratarse de variables de más de dos categorías, el estadístico utilizado es el de Kruskal Wallis. La observación de los resultados indica relaciones significativas respecto a la satisfacción de empleados.

Tabla 80: Tabla de contingencia número de estrellas * percepciones positivas.

	Satisfacción de los empleados	Mejora de la relación con la comunidad	Aumento de la cuota de mercado	Acceso a nuevos mercados	Acceso a ayudas financieras
Chi-cuadrado	9,918	3,910	,949	2,688	2,400
gl	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,042	,418	,917	,611	,663

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis cruzado entre las percepciones positivas y el número de estrellas, expuesto en la tabla anterior, con el estadístico Kruskal Wallis encontramos diferencias significativas en la percepción de la satisfacción de los empleados y el número de estrellas del establecimiento. La tabla siguiente recoge los resultados encontrados.

Tabla 81: Satisfacción de los empleados*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
Satisfacción de los empleados	1	Recuento	1	2	3	4	5	
		% dentro de	1	2	0	1	1	5
		Número de estrellas del	20,0%	14,3 %	0,0%	8,3%	50,0 %	12,8 %

2	establecimiento						
	Recuento	2	5	0	1	0	8
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	40,0%	35,7 %	0,0%	8,3%	0,0%	20,5 %
3	Recuento	1	6	2	4	0	13
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	20,0%	42,9 %	33,3 %	33,3 %	0,0%	33,3 %
4	Recuento	1	1	4	5	1	12
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	20,0%	7,1%	66,7 %	41,7 %	50,0 %	30,8 %
5	Recuento	0	0	0	1	0	1
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	2,6%
Total	Recuento	5	14	6	12	2	39
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.8.-Variable estratégica

La estrategia fue caracterizada en el cuestionario con base en tres constructos: estrategia proactiva, ciclo de vida del producto y desarrollo sostenible. Procederemos a continuación a describir los principales resultados encontrados en la muestra respecto a cada uno de ellos y los indicadores de sus respectivas escalas de medición.

6.2.8.1.- Estrategia proactiva

En relación a la estrategia proactiva, los resultados más significativos aportan valores medios en los indicadores reducción de consumo energético y recogida selectiva de residuos, 4.41 y 4.21 respectivamente, siendo el valor más bajo el de formación ambiental a los trabajadores con un valor de 3, que, no obstante, lo sitúa con un valor medio.

A su vez, la U de Mann-Whitney permite comprobar que no existen diferencias significativas entre los indicadores de la variable estrategia proactiva y la clase de establecimiento considerado; sin embargo, sí existen estas diferencias al cruzar los datos en relación al número de estrellas del establecimiento de que se trate. Concretamente, encontramos valores significativos en los indicadores planes y objetivos a medio y largo plazo, reducción de materias primas y recursos naturales, así como en el indicador de formación ambiental a los trabajadores, cuyo análisis discrimina que los valores altos en estos indicadores aparecen en

los establecimientos con mayor número de estrellas. En definitiva, son los establecimientos de la muestra con 4 y 5 estrellas los que presentan una estrategia ambiental más proactiva. Para este análisis el estadístico empleado ha sido, Kruskal Wallis, al tratarse de una variable con más de dos categorías.

Tabla 82: Tabla de contingencia número de estrellas*estrategia proactiva.

	Definición política ambiental	Planes y objetivos a medio y largo plazo	Recogida selectiva de residuos	Acciones de reducción de consumo energético	Reducción de materias primas y recursos naturales	Formación ambiental a los trabajadores
Chi-cuadrado	7,295	13,005	4,071	4,963	9,995	13,042
gl	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,121	,011	,396	,291	,041	,011

Fuente: Elaboración propia.

Presentamos a continuación las tablas de las relaciones significativas encontradas entre estrategia proactiva y número de estrellas del establecimiento, que han sido concretamente: planes y objetivos a medio y corto plazo (0.011), reducción de materias primas y recursos naturales (0.041) y, por último, formación ambiental a los trabajadores (0.011).

Tabla 83: Planes y objetivos a medio y largo plazo*Número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Planes y objetivos a medio y largo plazo	1	Recuento	1	3	0	0	0	4
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	20,0%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	10,3%
	2	Recuento	2	6	1	2	0	11
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	40,0%	42,9%	16,7%	16,7%	0,0%	28,2%
	3	Recuento	1	3	2	2	1	9
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	20,0%	21,4%	33,3%	16,7%	50,0%	23,1%
	4	Recuento	1	2	3	4	0	10
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	20,0%	14,3%	50,0%	33,3%	0,0%	25,6%
	5	Recuento	0	0	0	4	1	5
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	12,8%

Total	Recuento	5	14	6	12	2	39
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente, el análisis de la tabla anterior nos presenta las diferencias significativas en cuanto a la hora de establecer planes y objetivos a medio y largo plazo y la categoría del hotel. Encontramos, por ejemplo, que el 82.9% de los hoteles de 2 o menos estrellas presentan una puntuación máxima de 2 en este ítem, esto es, no consideran, o lo hacen muy remotamente, la posibilidad de establecer planes y objetivos a medio y largo plazo, frente al 83,8% de los establecimientos de 4 y 5 estrellas, que si valoran con 5 el ítem referido.

Hemos encontrado también diferencias entre las estrellas del establecimiento y la incorporación de medidas de reducción de materias primas y recursos naturales, que van en una línea parecida a la comentada con respecto al ítem objetivos, ya que, nuevamente, el 83,3% de los establecimientos de 4 y 5 estrellas puntúan con 5, esto es, incorporan medidas de reducción de recursos naturales, sin embargo estos porcentajes descienden con el número de estrellas, de tal forma que la puntuación en los hoteles de 1 y 2 estrellas están mayoritariamente en 3. La tabla refleja los resultados.

Tabla 84: Reducción de materias primas y recursos naturales*Número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Reducción de materias primas y recursos naturales	1	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
	2	Recuento	0	3	0	1	0	4
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	21,4%	0,0%	8,3%	0,0%	10,3%
	3	Recuento	3	7	1	3	1	15
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	60,0%	50,0%	16,7%	25,0%	50,0%	38,5%
	4	Recuento	2	3	5	4	0	14
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	40,0%	21,4%	83,3%	33,3%	0,0%	35,9%
	5	Recuento	0	0	0	4	1	5
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	12,8%

	de estrellas del establecimiento				%	%	%
Total	Recuento	5	14	6	12	2	39
	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		%	%	%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la formación ambiental de los trabajadores también presentó diferencias significativas en la tabla de contingencia con la variable número de estrellas, con un valor de 0.011, por lo que procedemos a presentar la tabla que muestra la distribución de los mismos, de la que podemos destacar que nuevamente son los hoteles de mayor categoría los que asignan mayores puntuaciones al ítem. La tabla 73 muestra los resultados.

Tabla 85: Formación ambiental a los trabajadores*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Formación ambiental a los trabajadores	1	Recuento	3	4	0	1	0	8
		% dentro de	60,0	28,6	0,0	8,3	0,0	20,5
		Número de estrellas del establecimiento	%	%	%	%	%	%
	2	Recuento	0	4	2	1	0	7
		% dentro de	0,0	28,6	33,3	8,3	0,0	17,9
		Número de estrellas del establecimiento	%	%	%	%	%	%
	3	Recuento	2	2	1	2	0	7
		% dentro de	40,0	14,3	16,7	16,7	0,0	17,9
		Número de estrellas del establecimiento	%	%	%	%	%	%
	4	Recuento	0	4	3	3	1	11
		% dentro de	0,0	28,6	50,0	25,0	50,0	28,2
		Número de estrellas del establecimiento	%	%	%	%	%	%
	5	Recuento	0	0	0	5	1	6
		% dentro de	0,0	0,0	0,0	41,7	50,0	15,4
		Número de estrellas del establecimiento	%	%	%	%	%	%

Total	Recuento	5	14	6	12	2	39
	% dentro de	100,	100,	100,	100,	100,	100,
	Número de	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	estrellas del						
	establecimiento						

Fuente: Elaboración propia.

Volvemos a encontrar diferencias significativas al considerar la fecha de ejecución del establecimiento. Concretamente, existe una relación significativa si consideramos aquellos establecimientos que han sido construidos con posterioridad a la entrada en vigor del código técnico de edificación y dos indicadores de la variable en cuestión: recogida selectiva de residuos y acciones de reducción de consumo energético (lo cual parece lógico, al ser estas instalaciones más modernas y estar reguladas por un mayor número de exigencias legales). Sin embargo, no encontramos estas diferencias significativas en los establecimientos que han ejecutado reformas en el periodo citado, aun estando sujetas a las mismas exigencias, lo que parece indicar una percepción distinta del proyecto y su orientación ambiental cuando éste se diseña y ejecuta como un nuevo proyecto. La siguiente tabla recoge los resultados obtenidos del estadístico utilizado, en este caso U de Mann Whitney, al establecerse dos categorías, antes y después de la entrada en vigor del CTE (2007).

Tabla 86: Tabla de contingencia CTE*estrategia proactiva.

	Definición política ambiental	Planes y objetivos a medio y largo plazo	Recogida selectiva de residuos	Acciones de reducción de consumo energético	Reducción de materias primas y recursos naturales	Formación ambiental a los trabajadores
U de Mann-Whitney	41,000	54,000	12,000	14,000	33,000	48,000
W de Wilcoxon	47,000	60,000	18,000	20,000	39,000	714,000
Z	-,708	,000	-2,392	-2,391	-1,170	-,324
Significación exacta	,530	1,000	,022	,032	,295	,785

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, encontramos relaciones significativas respecto a las acciones de reducción del consumo energético (0.032), así como respecto a la recogida selectiva de residuos (0.022). En este caso, los resultados nos parecen muy interesantes, ya que al contrario de los que se podría pensar, son precisamente las instalaciones anteriores al CTE las que presentan mayores índices tanto de acciones de reducción de consumo energético como de recogida selectiva de residuos. Las dos tablas siguientes exponen los resultados.

Tabla 87: Recogida selectiva de residuos*construido sujeto a CTE tabulación cruzada.

			Construido sujeto a CTE		Total
			No	Si	
Recogida selectiva de residuos	2	Recuento	2	0	2
		% dentro de Construido sujeto a CTE	5,6%	0,0%	5,1%
	3	Recuento	4	3	7
		% dentro de Construido sujeto a CTE	11,1%	100,0%	17,9%
	4	Recuento	11	0	11
		% dentro de Construido sujeto a CTE	30,6%	0,0%	28,2%
	5	Recuento	19	0	19
		% dentro de Construido sujeto a CTE	52,8%	0,0%	48,7%
	Total	Recuento	36	3	39
		% dentro de Construido sujeto a CTE	100,0%	100,0%	100,0 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 88: Acciones de reducción de consumo energético*construido sujeto a CTE tabulación cruzada.

			Construido sujeto a CTE		Total
			No	Si	
Acciones de reducción de consumo energético	3	Recuento	5	2	7
		% dentro de Construido sujeto a CTE	13,9%	66,7%	17,9%
	4	Recuento	8	1	9
		% dentro de Construido sujeto a CTE	22,2%	33,3%	23,1%
	5	Recuento	23	0	23
		% dentro de Construido sujeto a CTE	63,9%	0,0%	59,0%
	Total	Recuento	36	3	39

	% dentro de Construido sujeto a CTE	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.8.2.- Ciclo de vida del producto

A continuación, analizamos los indicadores de la variable ciclo de vida del producto (CVP), considerando los establecimientos de la muestra. En este caso, los valores altos se concentran en la optimización de recursos naturales, con un valor medio de 4.31 y, en menor medida, en el empleo de productos ecológicos/recicladados, con una puntuación media de 3.62, que aun siendo inferior también se encuentra por encima de la media. Las tablas siguientes muestran la distribución estadística de los resultados obtenidos.

Tabla 89: Utilización de productos ecológicos y/o reciclados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	2,6	2,6	2,6
	2	4	10,3	10,3	12,8
	3	11	28,2	28,2	41,0
	4	16	41,0	41,0	82,1
	5	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 90: Optimización de los recursos naturales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	8	20,5	20,5	20,5
	4	11	28,2	28,2	48,7
	5	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 91: Reutilización del agua de lluvia y/o aguas grises.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	25,6	25,6	25,6
	2	7	17,9	17,9	43,6
	3	11	28,2	28,2	71,8
	4	8	20,5	20,5	92,3
	5	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Además, analizando las relaciones de contingencia con otras variables, comprobamos que existen diferencias significativas entre la optimización de recursos naturales y la clase de establecimiento, encontrándose valores más representativos entre los establecimientos hoteleros, cuyos resultados indican que prácticamente un 60% han valorado esta variable con una puntuación de 5. Exponemos los resultados obtenidos empleando la U de Mann-Whitney, para variables con dos categorías.

Tabla 92: Tabla de contingencia clase de establecimiento*ciclo de vida producto.

	Utilización de productos ecológicos y/o reciclados	Optimización de los recursos naturales	Reutilización del agua de lluvia y/o aguas grises
U de Mann-Whitney	76,000	57,000	71,500
W de Wilcoxon	104,000	85,000	599,500
Z	-1,387	-2,203	-1,523
Significación exacta	,199	,044	,141

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior presenta diferencias significativas entre la clase de establecimientos y el ciclo de vida del producto. Veamos ahora con mayor profundidad como se manifiesta esta relación, que se expone en la tabla siguiente, encontrándonos que prácticamente el 60% de los hoteles asigna una puntuación máxima a la optimización de recursos naturales, frente al 14.3% de los apartahoteles.

Tabla 93: Optimización de los recursos naturales*Clase del establecimiento tabulación cruzada.

			Clase del establecimiento		Total
			Hotel	Apartahotel	
Optimización de los recursos naturales	3	Recuento	5	3	8
		% dentro de Clase del establecimiento	15,6%	42,9%	20,5%
	4	Recuento	8	3	11
		% dentro de Clase del establecimiento	25,0%	42,9%	28,2%
	5	Recuento	19	1	20
		% dentro de Clase del establecimiento	59,4%	14,3%	51,3%
Total	Recuento		32	7	39
	% dentro de Clase del establecimiento		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, no se han encontrado diferencias significativas atendiendo al número de estrellas del establecimiento ni a la antigüedad de los mismos, si bien, nos parece de interés reflejar que hemos obtenido un índice 0.052% en la prueba de U de Mann-Whitney al cruzar la optimización de los recursos naturales y la antigüedad del establecimiento, considerando como hito clave la entrada en vigor del código técnico de la edificación.

En relación, al análisis de los indicadores CVP (ciclo de vida producto) y la disposición de medios de ahorro energético en el establecimiento, volvemos a encontrar relación significativa en el indicador optimización de recursos naturales, siendo aquellas instalaciones que disponen de estos medios de ahorro los que valoran más positivamente el indicador: concretamente un 60.6% lo han valorado con una puntuación de 5.

Tabla 94: Tabla de contingencia dispone de ahorro energético*CVP.

	Utilización de productos ecológicos y/o reciclados	Optimización de los recursos naturales	Reutilización del agua de lluvia y/o aguas grises
U de Mann-Whitney	62,000	44,000	88,500
W de Wilcoxon	83,000	65,000	649,500
Z	-1,516	-2,343	-,420
Significación exacta	,15	,031	,690

Fuente: Elaboración propia.

Encontramos nuevamente relaciones significativas entre el CVP (ciclo de vida producto) y la optimización de recursos energéticos, al analizar los resultados encontrados en el estadístico U de Mann-Whitney, con un valor de 0.031, por lo que procedemos a desarrollar la tabla de contingencia que nos aclare la forma que toma esta relación. A continuación exponemos los datos encontrados, de los que se desprende que los que disponen de medidas de ahorro energético, en mayor medida también establecen medidas de optimización de los recursos naturales.

Tabla 95: Optimización de los recursos naturales*dispone de medios de ahorro energético tabulación cruzada.

			Dispone de medios de ahorro energético		Total
			No	Si	
Optimización de los recursos naturales	3	Recuento	2	6	8
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	33,3%	18,2%	20,5%
	4	Recuento	4	7	11
		% dentro de Dispone de medios de ahorro	66,7%	21,2%	28,2%

5	energético			
	Recuento	0	20	20
	% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	0,0%	60,6%	51,3%
	Total			
	Recuento	6	33	39
	% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la incorporación de medidas generales de reducción del impacto ambiental, volvemos a encontrar significación con la optimización de recursos naturales, observándose que un 64.5% de los que incorporan medidas de reducción, le otorgaron un valor de 5 en la escala, lo cual resulta coherente al converger sus actuaciones diarias en la materia con la percepción de estos indicadores. A su vez, encontramos relaciones significativas respecto al grado de utilización de productos ecológicos y o reciclados, como se desprende del test de Mann-Whitney, que se expone a continuación.

Tabla 96: Tabla incorporación medios reducción impacto ambiental*ciclo vida producto.

	Utilización de productos ecológicos y/o reciclados	Optimización de los recursos naturales	Reutilización del agua de lluvia y/o aguas grises
U de Mann-Whitney	54,000	38,000	87,000
W de Wilcoxon	90,000	74,000	123,000
Z	-2,563	-3,274	-1,323
Significación exacta	,013	,002	,209

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 97: Utilización de productos ecológicos y/o reciclados*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada.

			Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel		Total
			No	Si	
Utilización de productos ecológicos y/o reciclados	1	Recuento	1	0	1
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto	12,5%	0,0%	2,6%

	ambiental en el hotel			
2	Recuento	2	2	4
	% dentro de Incorpora	25,0%	6,5%	10,3%
	medidas generales de			
	reducción del impacto			
	ambiental en el hotel			
3	Recuento	3	8	11
	% dentro de Incorpora	37,5%	25,8%	28,2%
	medidas generales de			
	reducción del impacto			
	ambiental en el hotel			
4	Recuento	2	14	16
	% dentro de Incorpora	25,0%	45,2%	41,0%
	medidas generales de			
	reducción del impacto			
	ambiental en el hotel			
5	Recuento	0	7	7
	% dentro de Incorpora	0,0%	22,6%	17,9%
	medidas generales de			
	reducción del impacto			
	ambiental en el hotel			
Total	Recuento	8	31	39
	% dentro de Incorpora	100,0%	100,0	100,0%
	medidas generales de		%	
	reducción del impacto			
	ambiental en el hotel			

Fuente: Elaboración propia.

Las tablas anterior y siguiente muestran la distribución de las relaciones que hemos encontrado significativas, respecto a la incorporación de medidas generales de reducción del impacto ambiental en el establecimiento y empleo de productos ecológicos/reciclados, así como, la reducción del impacto ambiental que mostramos a continuación y de cuyo análisis se desprende que un 87.1% de los que incorporan medidas de reducción asignan valoraciones altas (4 y 5) a la optimización de recursos naturales.

Tabla 98: Optimización de los recursos naturales*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada.

			Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel		Total
			No	Si	
Optimización de los recursos naturales	3	Recuento	4	4	8
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	50,0%	12,9%	20,5%
	4	Recuento	4	7	11
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	50,0%	22,6%	28,2%
	5	Recuento	0	20	20
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	0,0%	64,5%	51,3%
Total		Recuento	8	31	39
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.8.3.-Variable desarrollo sostenible

A continuación, realizamos una descripción de los resultados encontrados respecto a la variable desarrollo sostenible, cuya medición la hemos realizados con los indicadores: minimizar el perjuicio al hábitat, acciones de educación ambiental a los clientes, actividades de marketing y comunicación ambiental y, por último, la implementación de un sistema de gestión ambiental, tal y como quedó justificado en el capítulo anterior.

En este sentido, el resultado respecto a las actuaciones de minimización de impacto en el hábitat alcanza un valor medio de 4.05. Sin embargo, el resto de los indicadores presentan valores por debajo de la media, en torno a 2.60, lo que parece señalar que la valoración del constructo desarrollo sostenible se concentra en un indicador que podemos clasificar como pasivo, relegando la importancia asignada a otros indicadores que manifiestan una actitud y comportamientos más proactivos.

La siguiente tabla presenta la distribución de los resultados obtenidos, respecto al constructo desarrollo sostenible, que incluye los ítems: minimizar el perjuicio al hábitat, educación ambiental a los clientes, se realización de actividades de marketing y comunicación de las actividades ambientales, y existencia de un sistema de gestión ambiental.

Tabla 99: Valores descriptivos desarrollo sostenible

		Se minimiza el perjuicio al hábitat	Educación ambiental a los clientes	Se realizan actividades de marketing y comunicación respecto de las actividades ambientales	Existencia de un sistema de gestión ambiental
N	Válido	39	39	39	39
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,05	2,51	2,54	2,67
Mediana		4,00	2,00	2,00	3,00
Moda		4	1	1	2

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, al cruzar estos indicadores con la variable clase de establecimiento, a través del test U de Mann-Whitney, encontramos que existen diferencias significativas en el indicador de educación ambiental a los clientes, así como en el de actuaciones de marketing ambiental, encontrando un mayor porcentaje de apartahoteles que valoran positivamente el indicador educación ambiental a los clientes, ya que un 57.2% obtienen valores de entre 4 y 5 en nuestra escala. Con respecto a la comunicación ambiental, se recogen valores similares.

Tabla 100: Tabla de contingencia clase de establecimiento*desarrollo sostenible.

	Se minimiza el perjuicio al hábitat	Educación ambiental a los clientes	Se realizan actividades de marketing y comunicación respecto de las actividades ambientales	Existencia de un sistema de gestión ambiental
U de Mann-Whitney	75,500	52,500	52,000	76,000
W de Wilcoxon	103,500	580,500	580,000	604,000
Z	-1,430	-2,254	-2,263	-1,359
Significación exacta	,186	,027	,027	,199

Fuente: Elaboración propia.

Como encontramos diferencias significativas en la tabla anterior, respecto a la educación ambiental de los clientes y las actividades de marketing y comunicación con valores ambas de 0.027, profundizamos para entender cómo se distribuyen estas relaciones. Para ello, realizamos las tablas de contingencia y encontramos, en primer lugar, que son los apartahoteles los que tienden a establecer mayor valor a la educación ambiental de los clientes con un porcentaje próximo al 60%, con puntuaciones altas (4 y 5) en este sentido.

Tabla 101: Educación ambiental a los clientes*clase del establecimiento tabulación cruzada.

			Clase del establecimiento		Total
			Hotel	Apartahotel	
Educación ambiental a los clientes	1	Recuento	13	0	13
		% dentro de Clase del establecimiento	40,6%	0,0%	33,3%
	2	Recuento	8	1	9
		% dentro de Clase del establecimiento	25,0%	14,3%	23,1%
	3	Recuento	2	2	4
		% dentro de Clase del establecimiento	6,3%	28,6%	10,3%
	4	Recuento	7	3	10
		% dentro de Clase del establecimiento	21,9%	42,9%	25,6%
	5	Recuento	2	1	3
		% dentro de Clase del establecimiento	6,3%	14,3%	7,7%
Total	Recuento		32	7	39
	% dentro de Clase del establecimiento		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las actividades de marketing y comunicación respecto de las actividades ambientales, se valoran también de forma más positiva entre los apartahoteles, con un 57,2 que valora entre 4 y 5 esta variable.

A continuación, analizamos si el desarrollo sostenible tiene relación con la categoría de los establecimientos, utilizando para ello el estadístico Kruskal Wallis, obteniendo una relación significativa con la educación ambiental de los clientes, con un valor de 0.007, tal y como muestra la siguiente tabla.

Tabla 102: Tabla de contingencia desarrollo sostenible*estrellas del establecimiento.

Se minimiza el perjuicio al hábitat	Educación ambiental a los clientes	Se realizan actividades de marketing y comunicación respecto de las actividades ambientales	Existencia de un sistema de gestión ambiental

Chi-cuadrado	5,442	14,128	6,458	8,300
gl	4	4	4	4
Sig. asintótica	,245	,007	,167	,081

Fuente: Elaboración propia.

Continuando el análisis de las relaciones entre el indicador educación ambiental a los clientes y el número de estrellas del establecimiento, encontramos valores más elevados en los establecimientos con mayor número de estrellas, lo cual indica que los establecimientos de mayor categoría también muestran mayor proactividad hacia el cliente en materia ambiental. Consideramos, en este sentido, el importante papel a desempeñar por estos alojamientos en la sensibilización de los clientes con un turismo más sostenible y responsable, tanto por la predisposición de los mismos, como por el alto número de clientes finales a los que pueden acceder, debido a su mayor tamaño.

Los valores obtenidos se reflejan en la tabla siguiente.

Tabla 103: Educación ambiental a los clientes*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Educación ambiental a los clientes	1	Recuento						
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento						
	2	Recuento						
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento						
	3	Recuento						
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento						
	4	Recuento						
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento						
	5	Recuento						
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento						
	Total							

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, no hemos encontrado diferencias significativas entre los indicadores evaluados para medir la variable desarrollo sostenible y la antigüedad del establecimiento, así como respecto a la fecha de la última reforma realizada.

Si hemos encontrado diferencias significativas al considerar la orientación al desarrollo sostenible con los establecimientos que incorporan medidas de reducción del impacto

ambiental. Concretamente, al aplicar la U de Mann Whitney, hemos encontrado que la minimización del perjuicio en el hábitat presenta un valor significativo de 0.012, así como la existencia de un sistema de gestión ambiental con un valor de 0.015. la siguiente tabla presenta los resultados obtenidos del estadístico.

Tabla 104: Tabla de contingencia desarrollo sostenible*reducción del impacto ambiental en el hotel.

	Se minimiza el perjuicio al hábitat	Educación ambiental a los clientes	Se realizan actividades de marketing y comunicación respecto de las actividades ambientales	Existencia de un sistema de gestión ambiental
U de Mann-Whitney	53,500	84,000	101,000	55,500
W de Wilcoxon	89,500	120,000	137,000	91,500
Z	-2,626	-1,440	-,825	-2,457
Significación exacta	,012	,173	,441	,015

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de estos indicadores nos muestran que los establecimientos que incorporan medidas generales de reducción ambiental son los que, en un 83.8%, valoran la minimización del perjuicio en el hábitat con valores altos (4 y 5), de la misma manera que valoran en mayor grado la incorporación de sistemas de gestión ambiental, ya que el 58,1% lo valora por encima de la media.

En relación a los establecimientos que disponen o no de medios de ahorro energético y la minimización del impacto en el hábitat, encontramos diferencias con un coeficiente de 0.035 de U de Mann-Whitney, siendo mayoritariamente los establecimientos que disponen de medios de ahorro energético, los que reducen el perjuicio del hábitat, cuantificando en un 81.8%, porcentaje acumulado de entre los que puntúan con 4 ó 5 en la escala. Al mismo tiempo, la relación entre la incorporación de medidas de reducción del impacto ambiental y la incorporación de un sistema de gestión ambiental en el establecimiento muestra valores significativos, de forma que podemos decir, que los establecimientos que no incorporan un sistema de gestión ambiental, tampoco tienden a incorporar medidas de reducción del impacto ambiental.

Del análisis de la tabla siguiente se desprende que el 75% de los establecimientos que no incorporan sistemas de gestión ambiental tampoco incorporan medidas de reducción del impacto ambiental, lo que evidencia nuestras afirmaciones anteriormente expresadas en esta dirección.

Tabla 105: Tabla de contingencia existencia de un sistema de gestión ambiental*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada.

	Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	Total

Existencia de un sistema de gestión ambiental	1	Recuento	No	Si	
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	5	2	7
			62,5%	6,5%	17,9%
	2	Recuento	1	11	12
			12,5%	35,5%	30,8%
	3	Recuento	1	10	11
			12,5%	32,3%	28,2%
	4	Recuento	1	4	5
			12,5%	12,9%	12,8%
	5	Recuento	0	4	4
			0,0%	12,9%	10,3%
Total		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	8	31	39
			100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.9.-Presión normativa

Como hemos comentado a lo largo del presente estudio, uno de los objetivos del mismo es la determinación y contrastación de los factores o variables que inciden en la adopción de estrategias empresariales orientadas a la integración de los recursos naturales en la empresa.

En este sentido se han establecido, con base en la literatura revisada, las presiones normativa, coercitiva, mimética y la internacionalización, como factores aceleradores y, por otra parte, el tamaño, la escasez de recursos financieros y humanos, así como el compromiso, formación y estilo de dirección de la empresa.

La presión normativa, tal y como recoge el cuestionario, se ha medido con los indicadores: considerar la estrategia ambiental como una obligación moral, congruencia con los valores dominantes en el entorno del hotel, existencia de normas sociales y la implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológica.

Veamos a continuación los principales resultados descriptivos que hemos encontrado respecto al citado constructo. En primer lugar, las puntuaciones obtenidas muestran valores por encima de la media en todos los indicadores, destacando la consideración de la estrategia ambiental como una obligación moral, con un valor de 4.15 sobre 5. La tabla expone lo comentado.

Tabla 106: Tabla valores descriptivos indicadores presión normativa.

		Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral	Congruencia con los valores dominantes en el entorno del hotel	Normas sociales existentes	Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico
N	Válido	39	39	39	39
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,15	3,59	3,46	3,28
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	3	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Para continuar con el análisis, seguiremos estudiando si existen diferencias significativas con respecto a la clase de establecimiento de que se trate. Para ello, como se ha comentado en repetidas ocasiones y debido a que se trata de una variable con dos clases, utilizaremos el estadístico U de Mann Whitney, cuyos resultados se muestran a continuación, y en los que observamos que si existen diferencias significativas respecto a las normas sociales.

Tabla 107: Tabla de contingencia clase de establecimiento*presión normativa.

	Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral	Congruencia con los valores dominantes en el entorno del hotel	Normas sociales existentes	Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico
U de Mann-Whitney	82,500	105,500	57,000	74,500
W de Wilcoxon	110,500	633,500	85,000	102,500
Z	-1,180	-,249	-2,139	-1,419
Sig. asintótica (bilateral)	,238	,804	,032	,156

Fuente: Elaboración propia.

Veamos a continuación cómo se establece esta relación, de la que deducimos que por parte de los hoteles se presenta mayor consideración a las normas sociales existentes, valorando este ítem por encima de la media en un 87.5% de los mismos.

Tabla 108: Normas sociales existentes*clase del establecimiento tabulación cruzada.

			Clase del establecimiento		Total
			Hotel	Apartahotel	
Normas sociales existentes	1	Recuento	1	0	1

	% dentro de Clase del establecimiento	3,1%	0,0%	2,6%
2	Recuento	3	2	5
	% dentro de Clase del establecimiento	9,4%	28,6%	12,8%
3	Recuento	8	4	12
	% dentro de Clase del establecimiento	25,0%	57,1%	30,8%
4	Recuento	16	1	17
	% dentro de Clase del establecimiento	50,0%	14,3%	43,6%
5	Recuento	4	0	4
	% dentro de Clase del establecimiento	12,5%	0,0%	10,3%
Total	Recuento	32	7	39
	% dentro de Clase del establecimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, con respecto al número de estrellas y la presión normativa no hemos encontrado diferencias significativas; sin embargo, sí las hemos encontrado en relación a la construcción anterior o posterior a la entrada en vigor del CTE y la presión normativa, en lo que se refiere al la variable implementación de etiqueta ecológica, con un valor de la U de Mann Whitney de 0.045, como muestra la siguiente tabla.

Tabla 109: Tabla de contingencia presión normativa*construido sujeto a CTE.

	Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral	Congruencia con los valores dominantes en el entorno del hotel	Normas sociales existentes	Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico
U de Mann-Whitney	30,500	44,500	23,000	16,500
W de Wilcoxon	36,500	50,500	29,000	22,500
Z	-1,353	-,524	-1,736	-2,044
Significación exacta	,228	,635	,112	,045

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de esta relación indica que aquellos establecimientos que se construyeron previamente a la entrada en vigor del CTE valoran más positivamente la certificación ecológica, de forma que el 80,5% lo valora por encima de la media. Entendemos que puede deberse a una estrategia para ofrecer garantías de eficiencia y responsabilidad

frente a los clientes, ya que el proyecto original, no sujeto a CTE, no tenía la obligación legal de presentar criterios en este sentido. La tabla muestra esta relación.

Tabla 110: Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico*construido sujeto a CTE tabulación cruzada.

			Construido sujeto a CTE		Total
			No	Si	
Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico	1	Recuento	5	2	7
		% dentro de Construido sujeto a CTE	13,9%	66,7%	17,9%
	2	Recuento	2	0	2
		% dentro de Construido sujeto a CTE	5,6%	0,0%	5,1%
	3	Recuento	9	1	10
		% dentro de Construido sujeto a CTE	25,0%	33,3%	25,6%
	4	Recuento	13	0	13
		% dentro de Construido sujeto a CTE	36,1%	0,0%	33,3%
	5	Recuento	7	0	7
		% dentro de Construido sujeto a CTE	19,4%	0,0%	17,9%
Total	Recuento		36	3	39
	% dentro de Construido sujeto a CTE		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las diversas variables con la presión normativa vuelve a presentar resultados significativos al buscar relaciones con la variable “dispone de medios de ahorro energético”, puesto que tenemos índices significativos en el indicador al considerar la estrategia ambiental como una obligación moral. El test de Mann Whitney confirma este hecho.

Tabla 111: Tabla de contingencia entre presión normativa*medios de ahorro energético.

	Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral	Congruencia con los valores dominantes en el entorno del hotel	Normas sociales existentes	Implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico
U de Mann-Whitney	42,500	80,500	57,000	78,500

W de Wilcoxon	63,500	101,500	78,000	99,500
Z	-2,403	-,753	-1,737	-,825
Significación exacta	,025	,481	,108	,435

Fuente: Elaboración propia.

La desagregación de estos datos, nos permite contrastar, como por otro lado, parece lógico, que son los establecimientos que disponen de medidas de ahorro energético, los que tienden a considerarlas como una obligación moral, ya que el 93,9% ofrecen puntuaciones altas (4 y 5). La tabla muestra lo que decimos.

Tabla 112: Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral*dispone de medios de ahorro energético tabulación cruzada.

			Dispone de medios de ahorro energético		Total
			No	Si	
Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral	2	Recuento	1	1	2
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	16,7%	3,0%	5,1%
	3	Recuento	3	1	4
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	50,0%	3,0%	10,3%
	4	Recuento	1	18	19
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	16,7%	54,5%	48,7%
	5	Recuento	1	13	14
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	16,7%	39,4%	35,9%
	Total	Recuento	6	33	39
		% dentro de Dispone de medios de ahorro energético	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.10.- Presión mimética

Para el análisis de la variable presión mimética, se incorporaron en el cuestionario tres indicadores: conocimiento de experiencias de éxito previas, existencia de establecimientos de referencia y existencia de buenas prácticas. Todos han obtenido resultados ligeramente superiores a la media, siendo el indicador más valorado la existencia de buenas prácticas

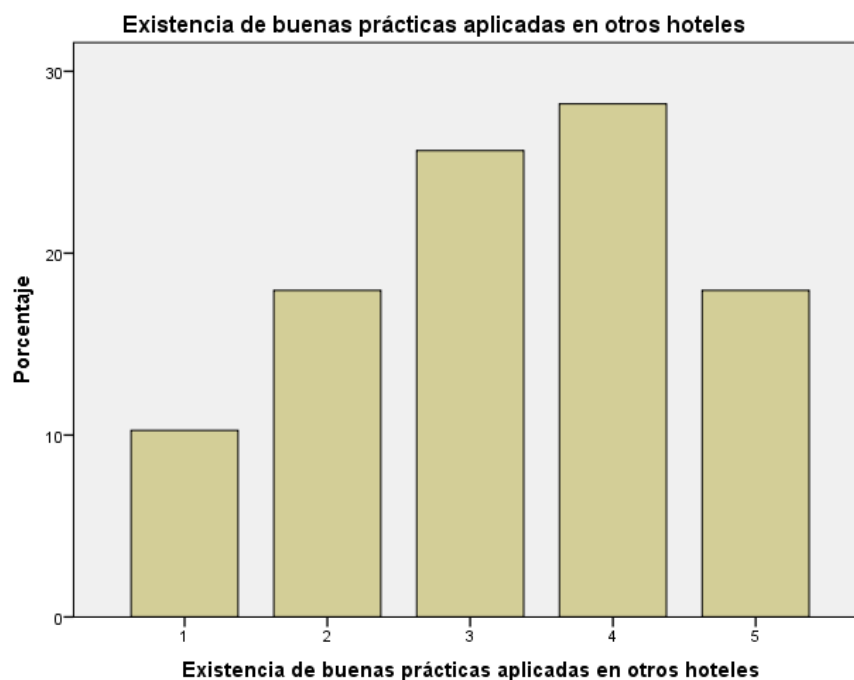
aplicadas en otros hoteles como factor que acelera la integración de la estrategia ambiental en la gestión del establecimiento. La tabla y figura muestran los resultados.

Tabla 113: Estadísticos presión mimética.

		Conocimiento de experiencias previas de éxito en otros hoteles	Existencia de modelos a seguir	Existencia de buenas prácticas aplicadas en otros hoteles
N	Válido	39	39	39
	Perdidos	0	0	0
Media		3,21	3,23	3,26
Mediana		3,00	3,00	3,00
Moda		3	3	4
Suma		125	126	127

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: Buenas prácticas ambientales en los hoteles de la muestra.



Fuente: Elaboración propia

En el análisis con la U de Mann-Whitney, así como, en Kruskal-Wallis, no hemos encontrado diferencias significativas al cruzar los indicadores de la presión mimética con otras variables, como: clase y número de estrellas, antigüedad, fecha de la última reforma, disposición de medidas de ahorro energético y de reducción de impacto ambiental, por lo que tendemos a pensar que la presión mimética afecta por igual a cualquier tipo de establecimiento,

especialmente la incorporación y/o existencia de buenas prácticas ambientales en otros establecimientos.

6.2.11.- Presión coercitiva

Al analizar en qué medida la presión coercitiva (legal) favorece la adopción de una estrategia ambiental, hemos obtenido valores medios próximos a 4, especialmente para el indicador existencia de legislación sobre prácticas ambientales, Tal es así, que un 64.1% de los establecimientos de la muestra lo han valorado con 4 o 5 en la escala. Parece apuntar, pues, que la legislación sobre las obligaciones ambientales se percibe como un elemento catalizador o estímulo para la incorporación de estrategias ambientales en los establecimientos muestrales.

La tabla siguiente muestra la distribución estadística obtenida por los indicadores de la presión coercitiva.

Tabla 114: Estadísticos presión coercitiva.

		Existencia de legislación para prácticas ambientales	Existencia de leyes aplicadas estrictamente	Los organismos reguladores promueven las BP	Existen leyes internacionales que impulsan la implantación de BP
N	Válido	39	39	39	39
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,90	3,74	3,49	3,49
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,00
Moda		3	4	4	3

Fuente: Elaboración propia. a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Por otro lado, la prueba de Mann-Whitney aflora resultados significativos entre el indicador existencia de legislación ambiental y la clase de establecimiento, como recoge la tabla siguiente, siendo los establecimientos hoteleros los que valoran de forma más positiva este indicador; de hecho, un 71.9% lo valoran entre 4 y 5. Por otra parte, no se han encontrado diferencias significativas respecto a otras variables analizadas: antigüedad, número de estrellas, disposición de medidas de ahorro energético o de reducción del impacto ambiental.

Tabla 115: Tabla de contingencia clase de establecimiento*presión coercitiva.

	Existencia de legislación para prácticas ambientales	Existencia de leyes aplicadas estrictamente	Los organismos reguladores promueven las BP	Existen leyes internacionales que impulsan la implantación de BP
U de Mann-Whitney	47,000	78,500	70,000	72,500
W de Wilcoxon	75,000	106,500	98,000	100,500

Z	-2,511	-1,297	-1,597	-1,510
Significación exacta	,016	,226	,131	,151

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 116: Existencia de legislación para prácticas ambientales*clase del establecimiento
tabulación cruzada.

			Clase del establecimiento		Total
			Hotel	Apartahote I	
Existencia de legislación para prácticas ambientales	1	Recuento	0	1	1
		% dentro de Clase del establecimiento	0,0%	14,3%	2,6%
	3	Recuento	9	4	13
		% dentro de Clase del establecimiento	28,1%	57,1%	33,3%
	4	Recuento	11	2	13
		% dentro de Clase del establecimiento	34,4%	28,6%	33,3%
	5	Recuento	12	0	12
		% dentro de Clase del establecimiento	37,5%	0,0%	30,8%
	Total	Recuento	32	7	39
		% dentro de Clase del establecimiento	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.2.12.-Internacionalización

En relación al análisis de la variable internacionalización, los resultados descriptivos encontrados en la muestra reflejan resultados medios de 3.15 respecto a la valoración de su importancia para la incorporación de una estrategia de integración ambiental o de los recursos naturales, el poder disponer de existencia de habitaciones fuera de España, así como la recepción de un alto porcentaje de clientes internacionales, favoreciendo así, la asunción de una estrategia ambiental en el establecimiento.

Tabla 117: Estadísticos de internacionalización.

		Existencia de habitaciones/hoteles fuera de España	Existencia de alto porcentaje de clientes internacionales
N	Válido	39	39
	Perdidos	0	0

Media	3,15	3,15
Mediana	3,00	3,00
Moda	3	4
Suma	123	123

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, no se han encontrado diferencias en relación a la clase del establecimiento. Sin embargo, sí que las encontramos al cruzar el número de estrellas del establecimiento y el porcentaje de clientes internacionales, como muestra la tabla siguiente, siendo esta valoración más significativa, en la medida en que se incrementan las estrellas del establecimiento, de forma que un 66.6% de los hoteles de 4 estrellas lo valora entre 4 y 5, y el 100% de los establecimientos de 5 estrellas lo valoran por encima de la media.

Tabla 118: Tabla de contingencia número de estrellas*internacionalización.

	Existencia de habitaciones/hoteles fuera de España	Existencia de alto porcentaje de clientes internacionales
Chi-cuadrado	2,484	10,214
gl	4	4
Sig. asintótica	,648	,037

Fuente: Elaboración propia.

En suma, encontramos resultados coherentes, ya que estos hoteles de 4 y 5 estrellas son los que acogen a un mayor número de clientes internacionales, como se comentó previamente.

Tabla 119: Existencia de alto porcentaje de clientes internacionales*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Existencia de alto porcentaje de clientes internacionales	1	Recuento	2	3	0	0	0	5
		% dentro de	40,0	21,4	0,0%	0,0%	0,0%	12,8
		Número de estrellas del establecimiento	%	%				%
	2	Recuento	1	4	0	2	0	7
		% dentro de	20,0	28,6	0,0%	16,7	0,0%	17,9
		Número de estrellas del establecimiento	%	%		%		%
	3	Recuento	2	3	2	2	1	10
		% dentro de	40,0	21,4	33,3	16,7	50,0	25,6

	Número de estrellas del establecimiento	%	%	%	%	%	%
4	Recuento	0	2	4	4	1	11
	% dentro de	0,0%	14,3	66,7	33,3	50,0	28,2
5	Número de estrellas del establecimiento		%	%	%	%	%
	Recuento	0	2	0	4	0	6
5	% dentro de	0,0%	14,3	0,0%	33,3	0,0%	15,4
	Número de estrellas del establecimiento		%		%		%
Total	Recuento	5	14	6	12	2	39
	% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	Número de estrellas del establecimiento						

Fuente: Elaboración propia.

Además, encontramos un valor U de Mann-Whitney de 0.057, que si bien no se considera significativo, es un valor muy próximo y lo obtenemos al analizar la relación entre los establecimientos que disponen de habitaciones fuera de España y la incorporación de medidas generales de reducción del impacto ambiental en el establecimiento. Ello nos lleva a pensar que si bien no se considera esta variable en España, sí se focaliza más la atención cuando los establecimientos disponen de instalaciones internacionales, de lo cual, podemos establecer alguna hipótesis para futuras investigaciones: ¿es más exigentes la legislación o el cliente internacional en materia medioambiental?, a modo de ejemplo.

6.2.13.-Reputación

El análisis descriptivo de los resultados obtenidos en la muestra, respecto a la variable reputación, refleja un valor medio 3.9 en el indicador capacidad de innovación, encontrándose el resto de indicadores con valores por encima de la media, destacando el 3.56 en responsabilidad social empresarial. Los análisis cruzados de los indicadores con las variables clase de establecimiento, número de estrellas, antigüedad y fecha de la última reforma, así como disponer de medios de ahorro energético o de medidas de reducción de impacto ambiental no muestra diferencias significativas.

Tabla 120: Valores descriptivos de la muestra en el constructo reputación.

		Calidad en los servicios	Capacidad de innovación	Solidez económica y financiera	Responsabilidad social empresarial
N	Válido	39	39	39	39

Perdidos	0	0	0	0
Media	3,49	3,90	3,28	3,56
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00
Moda	5	5	3	4

Fuente: Elaboración propia.

Consideramos, por tanto, que los establecimientos de la muestra consideran que los principales factores que aceleran o favorecen la adopción de estrategias ambientales en la gestión, relativas a la variable reputación, son la posibilidad de ofrecer un mejor servicio, la capacidad de innovación de que disponga el establecimiento y el afianzamiento de la política de RSE del mismo, todos ellos, obteniendo valores por encima de la media.

6.2.14.-Obstáculos a la estrategia ambiental

En este apartado, vamos a describir los resultados que hemos encontrado en la muestra de establecimientos respecto a la variable obstáculos a la estrategia ambiental. Este análisis destaca que el valor medio más elevado, 3.9, se localiza en el indicador, escasez de recursos humanos y financieros. Permítasenos comentar, pues nuestra experiencia así lo constata, que son ininidad las respuestas que los investigadores han obtenido (en la práctica profesional), durante el transcurso de entrevistas con directores de establecimientos del sector, cuya respuesta puede converger en respuestas tipo, tales como: “no es el momento”, “estamos en otras cosas y tengo al personal muy sobrecargado” o simplemente “la situación económica no permite realizar ningún tipo de inversión en estos temas”.

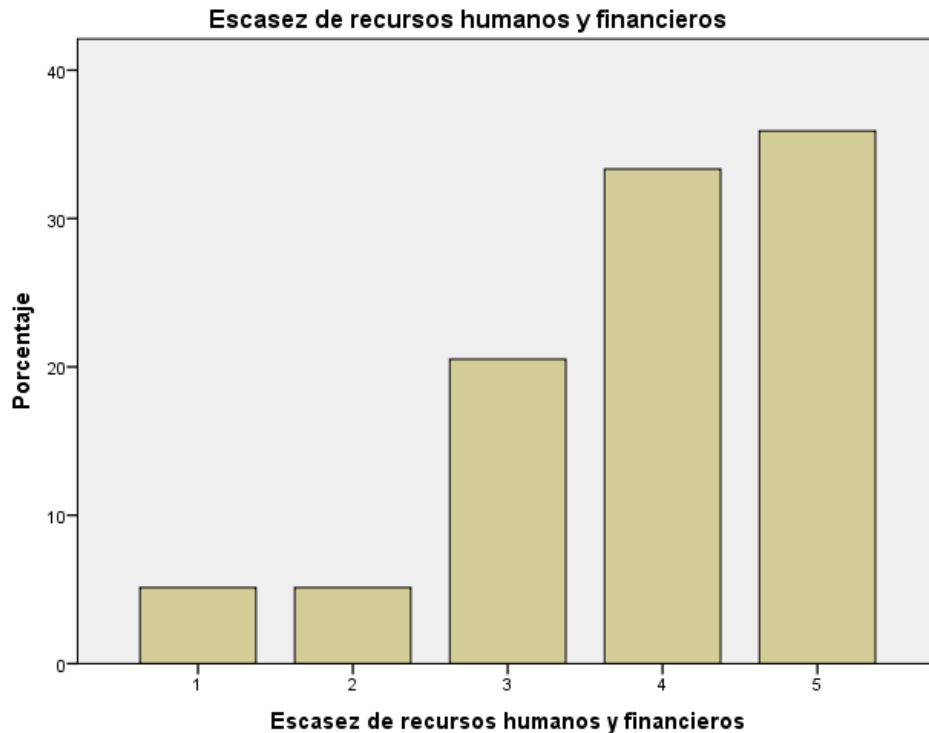
La tabla siguiente, muestra los valores descriptivos de los indicadores obtenidos en el estudio.

Tabla 121: Valores descriptivos de la muestra en el constructo obstáculos.

		Tamaño limitado de la empresa	Escasez de recursos humanos y financieros	Falta de formación y estilo dirección
N	Válido	39	39	39
	Perdidos	0	0	0
Media		3,49	3,90	3,28
Mediana		4,00	4,00	3,00
Moda		5	5	3

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Porcentajes elecciones escasez recursos financieros.



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, también obtiene valor superior a la media el indicador tamaño limitado del establecimiento. Parece que existiera una visión de la integración de los recursos naturales en la estrategia de la empresa como algo que afecta a los de mayor tamaño, que es cosa de las grandes cadenas y que existe cierta auto-excusa en este sentido. Tal es así, que el indicador valorado como el menor obstáculo se refiere al estilo y formación del directivo, si bien, a estos investigadores, este indicador precisamente se les antoja como el obstáculo principal, dado que el liderazgo del directivo es vital para la implementación de una política determinada.

6.2.15.-Resultados

La tabla siguiente muestra los valores obtenidos por los indicadores considerados para la evaluación de los resultados que se obtienen, fruto de la integración de los recursos naturales en la gestión del establecimiento.

Tabla 122: Valores descriptivos obtenidos en la muestra del constructo resultados.

		Mejora las condiciones económicas de los hoteles	Mejora los resultados económicos del hotel	Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles	Permite incrementar la cuota de mercado	Permite aumentar precio de la habitación	Mejora de la Satisfacción del Cliente	Nuevas oportunidades de negocio	Aumenta la innovación	Mejora de la imagen y la reputación
N	Válido	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Perdido	0	0	0	0	0	0	0	0	0

s									
Media	3,13	3,54	3,49	3,21	2,77	3,56	3,54	3,77	4,08
Mediana	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	4	4	3	3	4	4	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los resultados, observamos que sólo la posibilidad de aumentar el precio de la habitación es valorado por debajo de la media, 2,77 (nos permitimos apuntar que dicho estudio se ha realizado en un período de crisis y donde la experiencia con profesionales del sector nos indica una tendencia a la supervivencia de los establecimientos en base a mantenimiento y rebaja de los precios).

Por otro lado, los resultados más valorados se concentran en torno al aumento de la innovación en el establecimiento, seguido de la mejora de la satisfacción del cliente con un valor medio, 3,56, así como la aparición de nuevas oportunidades de negocio y mejora de los resultados económicos, ambos con una valoración media de 3,54.

Por su parte, en el análisis cruzado se encuentran diferencias significativas según el estadístico Kruskal-Wallis, entre la variable número de estrellas del establecimiento y el indicador nuevas oportunidades de negocio, de forma que el 100% de los establecimientos de la muestra, considerando establecimientos de 1 estrella, lo valoran con 3 o menos; sin embargo, los establecimientos de 4 estrellas valoran este indicador, hasta un porcentaje que alcanza el 91,7%, con valoraciones por encima de la media. Las tablas siguientes muestran los resultados comentados.

Tabla 123. Tabla de contingencia resultados*número de estrellas del establecimiento.

	Mejora las condiciones económicas de los hoteles	Mejora los resultados económicos del hotel	Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles	Permite incrementar la cuota de mercado	Permite aumentar precio de la habitación	Mejora de la Satisfacción del Cliente	Nuevas oportunidades de negocio	Aumenta la innovación	Mejora de la imagen y la reputación
Chi-cuadrado	1,216	2,475	1,545	3,461	3,340	5,644	10,996	5,485	4,763
gl	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,876	,649	,819	,484	,503	,227	,027	,241	,313

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 124: Nuevas oportunidades de negocio*número de estrellas del establecimiento tabulación cruzada.

			Número de estrellas del establecimiento					Total
			1	2	3	4	5	
Nuevas	2	Recuento	2	2	0	1	1	6

oportunidades de negocio	3	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	40,0 %	14,3 %	0,0%	8,3%	50,0 %	15,4 %
		Recuento	3	4	1	3	1	12
	4	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	60,0 %	28,6 %	16,7 %	25,0 %	50,0 %	30,8 %
		Recuento	0	6	3	6	0	15
	5	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	42,9 %	50,0 %	50,0 %	0,0%	38,5 %
		Recuento	0	2	2	2	0	6
	Total	% dentro de Número de estrellas del establecimiento	0,0%	14,3 %	33,3 %	16,7 %	0,0%	15,4 %
		Recuento	5	14	6	12	2	39
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		Recuento	5	14	6	12	2	39
		% dentro de Número de estrellas del establecimiento	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		Recuento	5	14	6	12	2	39

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se han encontrado diferencias significativas entre los establecimientos que incorporan medidas de reducción del impacto ambiental en el establecimiento y los indicadores mejora de los resultados económicos y mejora de la rentabilidad frente a la competencia. La tabla siguiente muestra los coeficientes obtenidos con la U de Mann-Whitney.

Tabla125: Tabla de contingencia entre los resultados*incorporación medidas de reducción impacto ambiental.

	Mejora las condiciones económicas de los hoteles	Mejora los resultados económicos del hotel	Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles	Permite e incrementar la cuota de mercado	Permite aumentar precio de la habitación	Mejora de la Satisfacción del Cliente	Nuevas oportunidades de negocio	Aumenta la innovación	Mejora de la imagen y la reputación
U de Mann-Whitney	86,500	63,500	63,500	100,000	122,500	123,000	119,500	113,500	85,000
W de Wilcoxon	122,500	99,500	99,500	136,000	618,500	159,000	615,500	149,500	121,000
Z	-1,356	-2,201	-2,220	-,883	-,056	-,037	-,164	-,385	-1,447
Significación exacta	,196	,033	,033	,421	,959	,986	,878	,720	,184

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de estos indicadores permite afirmar que aquellos establecimiento que incorporan medidas de reducción del impacto ambiental tiende a valorar el rendimiento ambiental, a través de los indicadores de mejora de resultados económicos y de rentabilidad respecto a la competencia, puesto que un 63.5% y un 51.3%, respectivamente, han valorado con 4 o 5 estos indicadores. Las tablas siguientes muestran la distribución de resultados encontrados.

Tabla 126: Mejora los resultados económicos del hotel*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada.

			Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel		Total
			No	Si	
Mejora los resultados económicos del hotel	1	Recuento	0	2	2
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	0,0%	6,5%	5,1%
	2	Recuento	3	1	4
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	37,5%	3,2%	10,3%
	3	Recuento	3	8	11
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	37,5%	25,8%	28,2%
	4	Recuento	2	13	15
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	25,0%	41,9%	38,5%
	5	Recuento	0	7	7
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	0,0%	22,6%	17,9%
Total		Recuento	8	31	39
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 127: Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles*incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel tabulación cruzada.

			Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel		Total
			No	Si	
Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles	1	Recuento	1	0	1
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	12,5%	0,0%	2,6%
	2	Recuento	2	3	5
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	25,0%	9,7%	12,8%
	3	Recuento	3	9	12
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	37,5%	29,0%	30,8%
	4	Recuento	2	14	16
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	25,0%	45,2%	41,0%
	5	Recuento	0	5	5
		% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel	0,0%	16,1%	12,8%
Total	Recuento		8	31	39
	% dentro de Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

6.3.- Verificación de la idoneidad de la muestra

En este apartado, para asegurarnos que en la muestra de los hoteles que hemos obtenido se mantienen las características básicas de la población objetivo, vamos a verificar que no existen diferencias significativas entre la muestra y la población objetivo. Para ello nos vamos a basar en las características de la población, al disponer de datos objetivos sobre las mismas, concretamente en cuatro variables de las que disponemos de información a nivel poblacional y muestral, que son:

- Clase de establecimiento.
- Número de estrellas del establecimiento.
- Número de habitaciones.
- Número de plazas hoteleras.

Centrándonos en la clase de establecimiento, como se ha comentado, la muestra se distribuye con un 17.9% de apartahoteles mientras que los hoteles suponen un 82,1%; a su vez, como se ha indicado anteriormente, la población presenta un 86.86% de hoteles y un 13.13% de apartahoteles, la tabla siguiente muestra estos datos:

Tabla 128: Comparación representativa muestra-población.

	Porcentaje de apartahoteles	Porcentaje de Hoteles
Muestra	17.9	82.1
Población	13.13	86.86

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, respecto a la distribución del número de estrellas del establecimiento, los porcentajes de la población y los de la muestra presentan los siguientes valores:

Tabla 129: Comparativa proporcionalidad población-muestra.

	P	P	M	P	M	P	M
Clasificación	Nº	%	%	Nº hab	Nº Hab	Nº plaz	Nº Plaz
Apartahotel	13	13.13	17.9	1938	903	4.467	3581
H1*	9	9.09	12.8	328	185	58	47
H2*	31	31.31	35.9	886	416	1581	732
H3*	11	11.11	15.4	525	176	990	388
H4*	29	29.28	30.8	7.160	2354	14.537	5675
H5*	3	3.03	5.1	417	367	840	747

Fuente: Elaboración propia. (P= población, M=muestra)

El análisis de la tabla resulta de especial interés, ya que, como se ha comentado, existe una proporcionalidad entre la estructura de la población y la que presenta la muestra, si bien con ligeras desviaciones proporcionales. Por otro lado, es significativo destacar que si bien el porcentaje de cuestionarios con éxito suponen el 39.79% de la población, otros indicadores como el número de plazas de apartahoteles de la muestra suponen haber cubierto un 80,16% de la población, así como en los hoteles de cinco estrellas que han supuesto el 88.9%.

6.4.- Estimación del Modelo Estructural y el contraste de hipótesis

6.4.1.- Especificación del modelo de investigación propuesto

Consideramos, llegado este momento, que conviene antes de especificar el modelo de investigación elaborado, hacer un balance de las características de la muestra que hemos utilizado en el presente trabajo. Este balance se expone a continuación:

Tabla 130: Ficha técnica de la investigación.

Ficha técnica de la investigación	
Método de toma de datos	Cuestionario estructurado. Aplicación telefónica
Población objeto de estudio	Hoteles y apartahoteles ubicados en la provincia de Huelva
Ámbito	Provincia de Huelva
Fecha de toma de la información	Febrero a Mayo de 2013
Muestra obtenida	39
Índice de respuesta	39,8%
Software para tratamiento de datos	SPSS Versión 22, SmartPLS.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, la primera barrera que se nos plantea es el tamaño de la muestra. 39 observaciones válidas no permiten aplicar modelos de ecuaciones estructurales basados en las covarianzas. Es por ello por lo que decidimos aplicar la técnica PLS de mínimos cuadrados parciales o análisis de la varianza, ya que la recomendaciones mínimas de esta técnicas está entre 30 y 100 observaciones muestrales, (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

A través del análisis con PLS vamos a intentar contrastar las hipótesis planteadas, de forma que ello nos permita dar respuesta a las preguntas de investigación. Por ello creemos oportuno también recordar las relaciones del planteamiento general de la investigación. Exponemos a continuación las mismas:

Tabla 131: Resumen de las relaciones del planteamiento general de la investigación.

Pregunta de Investigación	Hipótesis	Constructo	Indicadores	Abreviatura	Item del cuestionario
¿Influye de manera directa el grado de integración de los Recursos Naturales en la empresa (rendimiento ambiental) en los resultados de la misma?	H.4.1.1	Integración de los Recursos Naturales (Rendimiento Ambiental). -- Ecoeficiencia - Percepciones positivas	-Costes de explotación.	COSEXPLO	2.1
	H.4.1.2		-Disminución de la responsabilidad ante terceros.	DISMRESP	2.2
	H.4.1.3.		-Anticiparse a la competencia.	ANTCOMP	2.3
	H.4.2.1.		-Adelantarse a la legislación.	ANTLEGIS SATEMP	2.4
	H.4.2.2.		-Satisfacción empleados	RELCOMUN	2.5
	H.4.2.3.		-Mejora de la relación con la comunidad.	CUOTAMER	2.6
	H.4.3		-Aumento de la cuota de mercado.	NUEMER	2.7
	H.4.4.		-Acceso a nuevos mercados.	AYUFINAN	2.8
			-Acceso a ayudas financieras.		2.9
¿Qué estrategia siguen los hoteles de la provincia de Huelva para integrar los Recursos Naturales?	H.3.1.	1. Estrategia proactiva	-Definición política Ambiental.	POLAM	3.1.1
			- Planes y objetivos a medio y largo plazo.	OBJELP	3.1.2
	H.3.2.		-Recogida selectiva de residuos.	RESIDUOS	3.1.3
			-Acciones reducción consumo energético.	REDENERG	3.1.4
	H.3.3.		- Reducción uso materias primas y Recursos Naturales.	REDMATERPRIM	3.1.5
			- Formación ambiental a los trabajadores.	FORMAMBI	3.1.6
	H.3.4.		Ciclo Vida Producto	PROECOL	3.2.1
				OPTRECUR	3.2.2
	H.3.5.			AGUA	3.2.3
			Desarrollo Sostenible	HABITAT	3.3.1
	H.3.6.		- Minimiza el perjuicio al hábitat.	EDUCAM	3.3.2
			- Educa al cliente medioambiental.	MKMEDIOAM	3.3.3
			- Utiliza el medioambiente en Marketing.	SGA	3.3.4
			- Existe un sistema de gestión ambiental.		
¿Cuáles son las variables que aceleran o no la incorporación de estrategias sostenibles/ambientales en los hoteles?	H.1.1.	Constructo Presión Normativa	-Obligación moral	OMORAL	4.1.1
	H.1.2.		-Congruencia con valores entorno	VALORENTOR	4.1.2
	H.1.3		-Normas sociales existentes	NORMSOCI	4.1.3
	H.1.4.		-Implementación certificación	CERTIFICADO	4.1.4
	H.1.5.	Presión Mimética	-Conocimiento experiencias previas de éxito.	EXPREVIAS	4.2.1
	H.1.6.		-Existencia de modelos a seguir	MODELOS	4.2.2
	H.1.7.		-Existencia de buenas prácticas	BP	4.2.3
	H.1.8.				
	H.1.9.	Presión Coercitiva	-Ley establece la guía ambiental	-LEYGUIA	4.3.1
			- Leyes y normas se cumplen	- LEYCUMPLE	4.3.2
	H.1.10		- Organismos reguladores que promueven las prácticas ambientales	- ORGPROM	4.3.3
	H.1.11.		- Leyes internacionales, nacionales y autonómicas que impulsan la implantación	-LEYESIMPLANTAN	4.3.4
	H.1.12.				
	H.1.13				
	H.1.14	Reputación	-Calidad en los servicios	CSERV	4.4.1
	H.1.15		-Capacidad de innovación	CINN	4.4.2
			-Solidez económica y financiera	SOLFINAN	4.4.3

			-Responsabilidad social	RSE	4.4.4
		-Internacionalización	- Visitantes Internacionales	VISINTER	1.13
			-Pernoctaciones Internacionales	INTERNAC	1.14
¿Cuáles son las variables que obstaculizan la incorporación de estrategias sostenibles en los hoteles?	H.2.1	-Tamaño	-Nº trabajadores	TRABAJ	4.6.1
	H.2.2.	-Recursos	-Escasez de Recursos Financieros y Humanos.	RRFFHH	4.6.2
	H.2.3.	- Estilo Dirección	-Formación, compromiso y estilo de dirección.	EDIRECC	4.6.3
¿Cuáles son los resultados de un buen rendimiento ambiental?	H.4.1.1	Resultado Económico	- Condiciones económicas para clientes	CONECON	5.1
	H.4.1.2		-Resultados del hotel	RESULHOT	5.2
	H.4.1.3.		-Rentabilidad media	RENTAB	5.3
	H.4.2.1.	Resultado competitivo	-Cuota de mercado	CUOTMERC	5.4
	H.4.2.2.		-Precio Habitación	PRECHABITAC	5.5
	H.4.2.3.		- Satisfacción-Fidelización	SATIFIDEL	5.6
	H.4.3	Resultado de	- Oportunidades de mercado	OPOMERC	5.7
	H.4.4.	posicionamiento	- Mejoras de innovación	INNOVAC	5.8
			- Imagen y reputación	REPUTAC	5.9

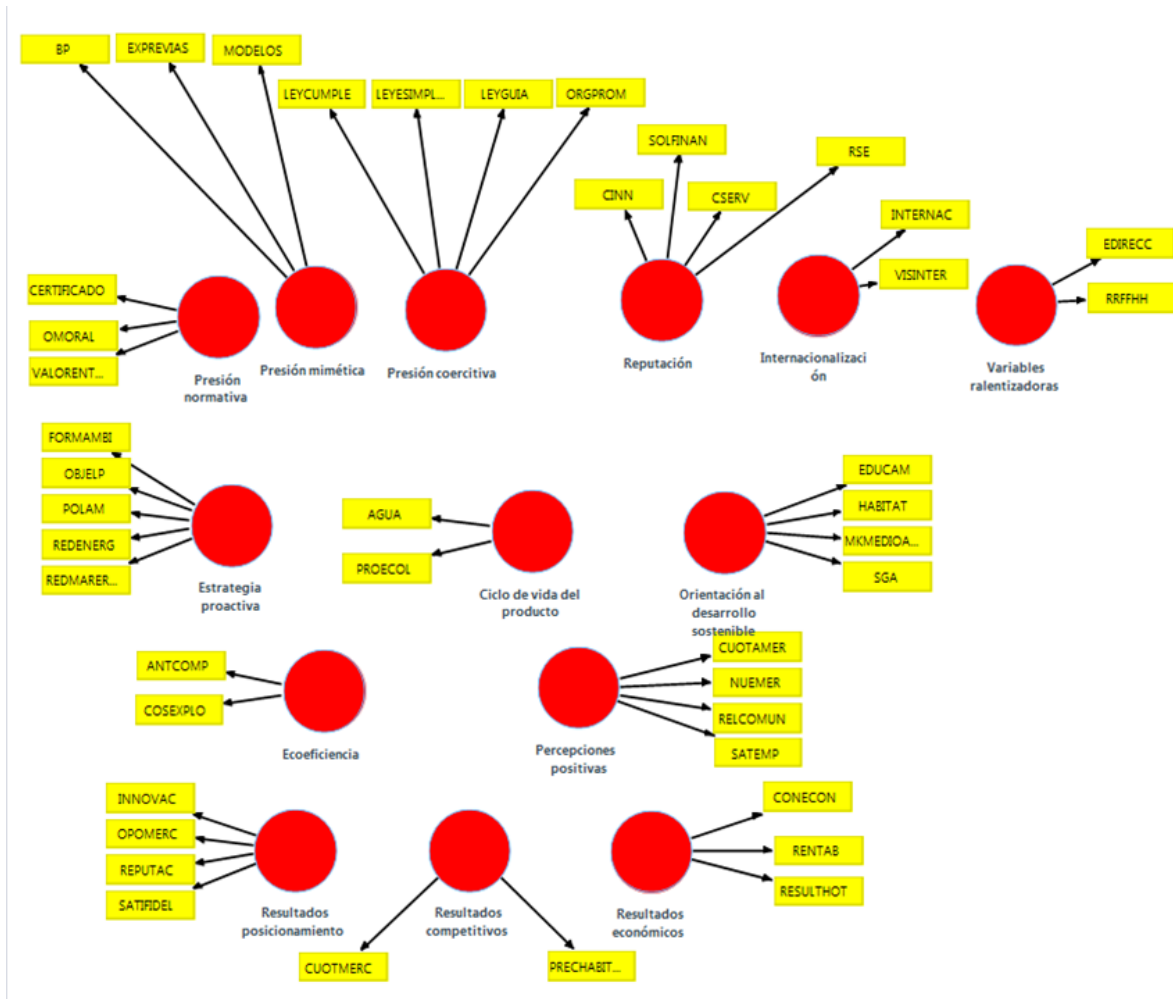
Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior, podemos indicar que la investigación contiene 14 constructos y 51 indicadores o variables, con relaciones de tipo reflectivo, ya que se medirá en función de las sí observables, no viéndose alterado a priori por restricciones muestrales, pues el número de observaciones agrupadas cumple con la heurística propuesta por Chin (1998), que considera que hay que tener una muestra 10 veces superior al número de sendas que llega al constructo endógeno final, ya que tal y como vemos en el modelo final, a ningún constructo endógeno final llegan más de dos sendas.

Con respecto a estos indicadores reflectivos debemos analizar la fiabilidad individual del ítem, la cual se mide a través de las cargas estandarizadas (λ) o correlaciones simples (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Para poder aceptar un indicador como constituyente de un constructo, su carga debe ser superior a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979); no obstante, algunos investigadores determinaron que en las primeras etapas esta regla no debería ser tan rígida (Chin, 1998b). Los indicadores reflectivos comparten un mismo tema común, considerándose manifestaciones equivalentes del mismo constructo, por lo que se espera que sean intercambiables; así podemos eliminar cualquiera de los indicadores que conforman un constructo y el dominio conceptual del mismo no se alteraría (Riquel, 2010).

La representación gráfica de los modelos se expresa a continuación:

Figura 20: Indicadores del modelo de investigación.

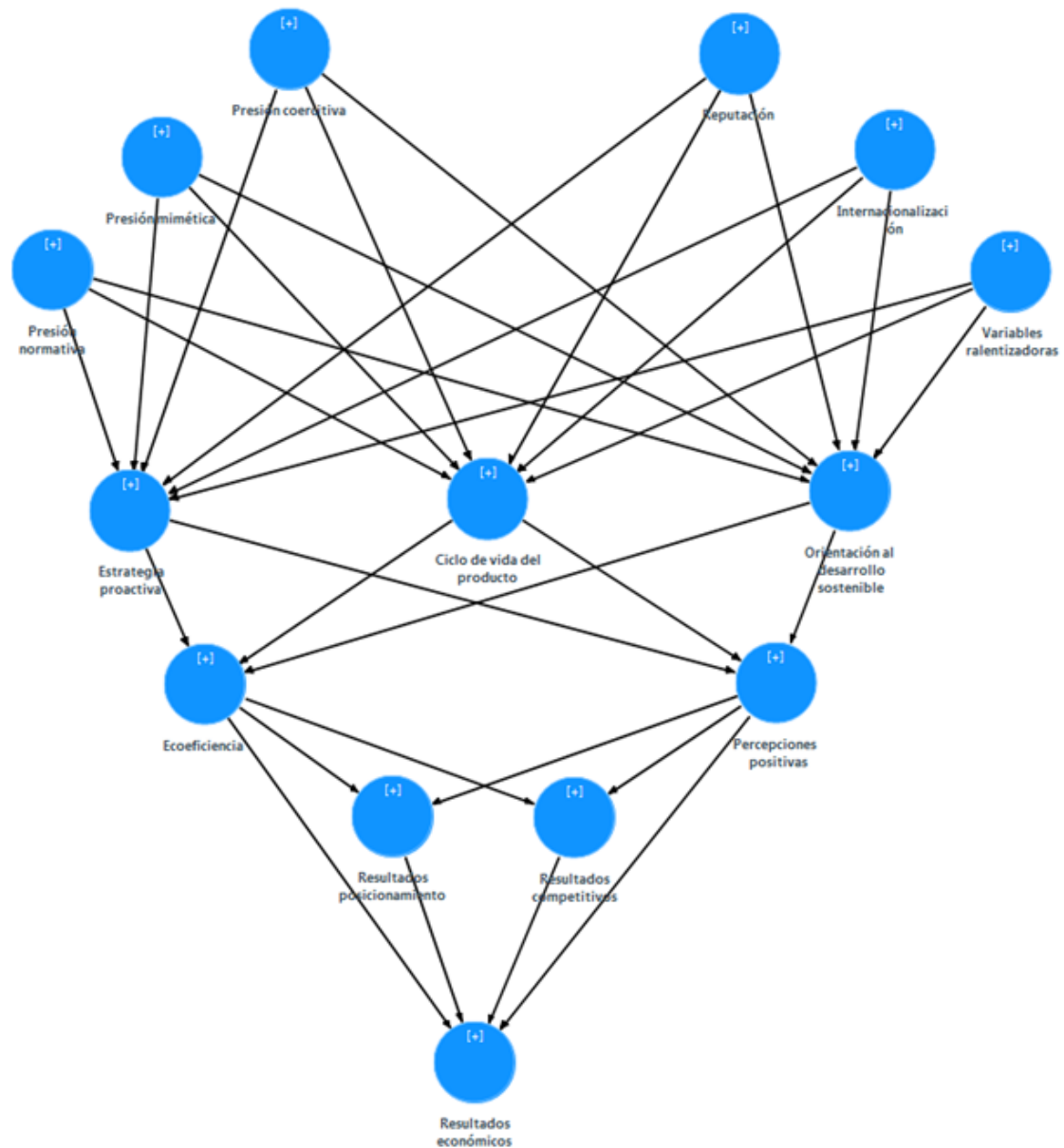


Fuente: Elaboración propia.

El modelo de investigación que analizamos persigue, como se ha comentado, identificar las variables que afectan a la estrategia de integración de los recursos naturales en los alojamientos turísticos, así como detectar cuáles son los resultados que dicho rendimiento ambiental proporciona a dichos hoteles.

Dicho modelo se puede representar de forma básica, como se presenta abajo, de manera que observamos las relaciones entre constructos y las hipótesis de investigación planteadas.

Figura 21: Modelo Inicial de Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, recordamos cuáles son las hipótesis de partida de la investigación que fueron expuestas anteriormente. Para su clasificación podemos agruparlas en familias, considerando, en primer lugar, consideramos aquellas que relacionan las variables aceleradoras con la estrategia, que desagregamos y formulamos de la siguiente manera:

H.1.1.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.

H.1.2.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.

H.1.3.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.

H. 1.4.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.

H. 1.5.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.

H. 1.6.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.

H. 1.7.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.

H. 1.8.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.

H. 1.9.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.

H. 1. 10.- La reputación y la adopción de estrategias proactivas en los alojamientos tienen una relación positiva.

H. 1.11.- La reputación y la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto en los alojamientos tienen una relación positiva.

H. 1.12.- La reputación y la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos tienen una relación positiva.

H. 1.13. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias proactivas ambientales.

H. 1.14. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto.

H. 1.15. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible.

En segundo lugar, consideramos aquéllas que relacionan las variables ralentizadoras u obstáculos con la estrategia, que desagregamos y formulamos de la siguiente manera (H2).

H.2.1.- Las variables ralentizadoras u obstáculos influyen negativamente en la adopción de estrategias proactivas ambientales en las mismas.

H.2.2.- Las variables ralentizadoras u obstáculos influyen negativamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto en las mismas.

H.2.3.- Las variables ralentizadoras u obstáculos influyen negativamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en las mismas.

En tercer lugar, consideramos como la estrategia ambiental implementada en la empresa se relaciona con el rendimiento ambiental (grado de integración de los recursos naturales en la empresa), que desagregamos y formulamos de la siguiente manera (H3).

H.3.1.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.

H.3.2.- La optimización del ciclo de la vida de los productos en la prestación de servicios en los hoteles, está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.

H.3.3.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.

H.3.4.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.

H.3.5.- La optimización del ciclo de la vida de los productos en la prestación de servicios en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.

H.3.6.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.

En cuarto y último lugar, consideramos que el rendimiento ambiental (grado de integración de los recursos naturales en la empresa) se relaciona significativamente con los resultados de los alojamientos, lo cual desagregamos y formulamos de la siguiente manera (H4).

H.4.1.1.- La ecoeficiencia está relacionada positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos.

H.4.1.2.- La ecoeficiencia está relacionada positivamente con los resultados competitivos de los alojamientos.

H.4.1.3.- La ecoeficiencia, está relacionado positivamente con los resultados económicos de los alojamientos.

H.4.2.1.- Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, están relacionadas positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos.

H.4.2.2.- Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, están relacionadas positivamente con los resultados competitivos de los alojamientos.

H.4.2.3.- Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, están relacionadas positivamente con los resultados económicos de los alojamientos.

H.4.3.- Los resultados de posicionamiento de los alojamientos, se relacionan positivamente con los resultados económicos de los mismos.

H.4.4.- Los resultados competitivos de los alojamientos, se relacionan positivamente con los resultados económicos de los mismos.

Como cualquier metodología SEM (Modelo de Ecuaciones Estructurales), la utilización de PLS precisa de la realización de unos modelos de medida y de un modelo estructural. Los primeros especifican las relaciones entre las variables observables o indicadores con las variables latentes o constructos, mientras que el segundo evalúa la existencia y magnitud de las relaciones entre las variables latentes o constructos (Barclay et. al. 1995).

6.4.2.- Prueba de unidimensionalidad de las escalas

Antes de realizar el análisis PLS, es necesario asegurarnos de que los indicadores cargan sobre un único factor (los constructos correspondientes), por lo que realizamos un análisis factorial exploratorio para las distintas variables latentes incluidas en el modelo de investigación, sirviéndonos del software estadístico SPSS versión 22, con el que realizaremos extracciones factoriales de componentes principales con una rotación varimax.

Inicialmente requerimos de una matriz de datos que transformaremos en una matriz de correlaciones, calculada con todas las variables independientes o indicadores, a través de la cual se indica el grado de intercorrelaciones. Entre los requisitos más importantes que debe de cumplir la matriz de datos se considera el que las variables independientes tienen que estar altamente correlacionadas, y para ello se tiene que tomar en cuenta el determinante de la matriz de correlaciones. Si dicho determinante es muy bajo, entonces significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas y entonces es factible continuar con el análisis factorial. Sin embargo, el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serían válidos (Montoya, 2007).

Con el objetivo de asegurarnos la pertinencia de la realización de un análisis factorial exploratorio, hemos sometido a las variables al “Test de esfericidad de Barlett”, prueba que consiste en una estimación de ji-cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el test de esfericidad de Barlett presenta un valor (significación) superior al límite 0,1, entonces las variables no están intercorrelacionadas (Pérez López, 2005; Verdú, 2002).

A su vez, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) nos ayuda a comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Los valores entre 0,5 y 1 del índice KMO nos indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos sometida a estudio (Montoya, 2007; Pérez López, 2005; Verdú 2002).

Hemos creído conveniente incluir también el estadístico relativo al alfa de Cronbach, que nos indique la fiabilidad de la escala (Numally, 1971).

Pasamos a continuación a exponer los resultados encontrados del análisis factorial exploratorio con extracción de componentes principales y rotación varimax, para los constructos del modelo.

6.4.2.1.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Integración de los recursos naturales, rendimiento ambiental”

En primer lugar, hemos de recordar, que dentro del constructo “Integración de los Recursos Naturales” (Rendimiento Ambiental), hemos considerado dos tipos de variables latentes; ecoeficiencia y percepciones positivas. Seguidamente, realizamos el análisis factorial de cada una de ellas. En primer lugar, la Ecoeficiencia; tal y como argumentamos anteriormente, se ha medido apoyándonos en los trabajos realizados por De Burgos (2000); De Burgos y Céspedes (2001).

Como ya se ha referido, lo que perseguimos es contrastar que los indicadores empleados para la evaluación de un constructo cargan sobre un factor únicamente.

Comenzamos, así, analizando el determinante de la matriz de correlaciones que conforman la ecoeficiencia, que para nuestro caso han sido: cosexplo, dismresp, antcomp, antlegis, que se corresponden numéricamente con los indicadores del cuestionario, 2.1 al 2.4. En este caso el valor que hemos obtenido del determinante es de 0.789, lo que indica un valor significativo de relación entre las variables que conforman la ecoeficiencia y, por tanto, es pertinente proseguir con el análisis factorial. La siguiente tabla, muestra los índices considerados y los resultados obtenidos:

Tabla 132: Variable Ecoeficiencia, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0.500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	8.64
	Gl	1
	Sig.	0.003
Valor del Determinante		0.789
Alfa de Cronbach		0.627

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar del análisis de la tabla anterior, el estadístico KMO está en el nivel mínimo exigido, 0.5 (Verdú, 2002; Pérez López, 2005), al igual que la prueba de esfericidad de Barlett no supera el nivel de 0,1, presentando el valor el valor de 0.003 (Verdú, 2002), que permite aceptar la hipótesis de que los indicadores están relacionados y que la matriz de datos es válida para continuar con el análisis factorial. Por otro lado, el análisis del valor encontrado en al análisis del Alfa de Cronbrach ha sido bajo, por lo que hemos eliminado los indicadores, antlegis y dismresp. De esta forma hemos conseguido un valor aceptable de 0.627, que si bien no supera el valor mínimo, 0,7 que propone Numally, (1971) para considerar fiable las encuestas de medición, si es un valor próximo.

Tabla 133: Varianza total explicada. Ecoeficiencia.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.459	72.960	72.960	1.159	72.960	72.960
2	0.541	27.040	100			

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos comprobar, la extracción de dos indicadores nos permite dejar la escala de medición de la ecoeficiencia en otros tantos, llegando a explicar de esta manera un 73%, redondeando la cifra, de la varianza total, al tiempo que hemos incrementando el valor inicial del Alfa de Cronbach a 0,627, que se aproxima bastante a los valores propuestos por Numally, (1971) de 0,7, como hemos comentado.

Por su parte, hemos considerado un segundo constructo en la evaluación del rendimiento ambiental, el constructo percepciones positivas. Para el contraste de los indicadores vamos a seguir el mismo procedimiento empleado en el análisis del constructo anterior, ecoeficiencia. Para ello, verificamos las correlaciones existentes entre los indicadores de la escala, que han sido para este caso: satemp, relcomun, cuotamer, nuemer, ayufinan, que numéricamente suponen los indicadores 2.5 al 2.9 del cuestionario empleado en la investigación.

Tabla 134: Variable percepciones positivas, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.693
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	85.496
	Gl	6
	Sig.	0.000
Valor del Determinante		0.092
Alfa de Cronbach		0.875

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, diremos que el determinante muestra un valor de 0.092, que al ser un valor pequeño y distinto de cero, nos permite aceptar la hipótesis de que los indicadores empleados para la medición del constructo percepciones positivas mantienen correlaciones importantes. El estadístico KMO supera el nivel defendido como mínimo (0,5) (Pérez López, 2005; Verdú, 2002), al igual que la prueba de esfericidad de Barlett no supera el nivel de 0,1 (en nuestro caso 0,092) (Verdú, 2002) por lo que se rechazaría la hipótesis de que los indicadores no estén relacionados, siendo la matriz de datos válida para continuar con el proceso de análisis factorial. En esta misma línea, el Alfa de Cronbach supera el valor defendido por Nunnally (1971) (superior a 0,7) para considerar fiable las escalas de medición propuestas, el valor obtenido, inicialmente bajo, se ha incrementado al eliminar un indicador de la escala, en este caso, ayufinan, consiguiendo así elevar el Alfa de Cronbach hasta un valor de 0,875. En conclusión, y en base a los resultados anteriores, podemos afirmar que es pertinente la realización del análisis factorial exploratorio con este conjunto de indicadores.

Por otro lado, los resultados obtenidos, nos permiten explicar redondeando, un 73% de la varianza del constructo, con un solo componente de cuatro indicadores.

Tabla 135 : Varianza total explicada percepciones positivas.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.913	72.815	72.815	2.913	72.815	72.815
2	0.600	15.004	87.81.9			
3	0.326	8.139	95.959			
4	0.162	40.41	100			

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de componentes principales únicamente extrae un factor y corrobora la unidimensionalidad de esta escala, que hemos ajustado eliminando un indicador, ayufinan, para reforzar la fiabilidad y la varianza explicada por la misma.

En conclusión, hemos contrastado la fiabilidad de los indicadores empleados para la medición de los dos constructos que componen el rendimiento ambiental, la ecoeficiencia y las percepciones positivas. En primer lugar, hemos ajustado los indicadores de medición de la ecoeficiencia, los cuales utilizaremos posteriormente para tratar de contrastar el modelo propuesto dos indicadores, la mejora de los costes de explotación y la anticipación a la competencia; habiendo eliminado la disminución de responsabilidad y la anticipación a la legislación, ya que los valores encontrados no son explicativos. También procedemos a eliminar el indicador acceso a ayudas financieras (indicador empleado en el cuestionario para medir las percepciones positivas), lo cual nos permite alcanzar correlaciones altamente positivas entre los indicadores y una alta varianza explicada del rendimiento ambiental o grado de integración de los recursos naturales.

6.4.2.2.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Estrategia Proactiva”

Procederemos a continuación, así como en el análisis factorial del resto de constructos del modelo a verificar la correlación entre los indicadores, así como a la verificación de que todos cargan sobre un solo componente, ello, como se ha comentado nos permitirá aceptar la hipótesis de que la estrategia proactiva puede medirse a través de estos indicadores.

Los primeros resultados, nos muestran un valor bajo del determinante. Puesto que el valor obtenido es bajo, podemos decir que la correlación entre los indicadores que conforman el constructo estrategia proactiva, es altísima. En este caso son: polam, objelp, residuos, redenerg, redmaterprim, formambi, que a su vez se corresponden numéricamente con los valores comprendidos entre 3.1.1. y 3.1.6, respectivamente del cuestionario empleado. Para la elección de estos indicadores nos basamos en los estudios realizados en Sharma y Aragón, (2003) y posteriormente, Piñeiro et al., (2009).

A continuación, comprobaremos los valores encontrados en el resto de estadísticos que hemos considerado aplicables en el análisis factorial:

Tabla 136 : Variable estrategia proactiva, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach de Tamaño, EP.

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		.792
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	108.619
	Gl	6
	Sig.	.000
Valor del Determinante		.0048
Alfa de Cronbach		0.901

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado el estadístico KMO supera ampliamente el nivel defendido como mínimo (0,5) (Pérez López, 2005; Verdú, 2002), puesto que presenta un valor de .657, al igual que la prueba de esfericidad de Bartlett, presenta un valor inferior a 0.01, (Verdú, 2002) por lo que se rechazaría la hipótesis de que los indicadores no estén relacionados y contrastamos que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial. En esta misma línea, el Alfa de Cronbach obtenido inicialmente ha sido mejorado al eliminar dos indicadores; residuos, redenerg, logrando de esta forma un valor de 0.901, lo que supera el valor defendido por Numally (1971) (superior a 0,7). En conclusión y en base a los resultados anteriores podemos afirmar que es pertinente la realización del análisis factorial exploratorio con este conjunto de indicadores, para estimar si cargan en un único factor, así como que porcentaje de la varianza del constructo logran explicar.

Para ello, realizamos el análisis de la varianza total explicada por el conjunto de los indicadores finales mantenidos para explicar el constructo, alcanzando un nivel de explicación de dicha varianza de un 77.47%.

Tabla 137: Varianza total explicada estrategia proactiva, EP.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,099	77,470	77,470	3,099	77,470	77,470
2	,555	13,879	91,349			
3	,216	5,412	96,760			
4	,130	3,240	100,000			

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.3.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Ciclo de Vida del Producto”

La escala utilizada para medir el constructo ciclo de vida del producto, se apoya en Sharma y Aragón (2003), que establecen un conjunto de indicadores medioambientales de las empresas, por su parte, utilizamos también los indicadores que propone Hart (1995) y que supone el objeto de nuestro estudio. Otros autores, como Piñeiro et al, (2009), incorporan también este conjunto de indicadores.

Para realizar el análisis de unidimensionalidad del constructo, ciclo de vida del producto, vamos a seguir el mismo itinerario que el los constructos anteriores, comprobar en primer lugar la correlación entre los indicadores a través del determinante, para posteriormente, en caso de que estos fuesen significativos, aplicar el estadístico KMO, la prueba de esfericidad y el Alfa de Cronbach.

El constructo ciclo de vida del producto, lo hemos medido considerando tres indicadores, que en el cuestionario corresponden numéricamente al 3.2.1, 3.2.2 y 3.2.3, que hemos denominado: proecol, optecur y agua, (respectivamente uso de productos reciclados/ecológicos, optimiza el uso de recursos, reutiliza el agua). Los resultados que hemos encontrado son los siguientes: en primer lugar el determinante, arroja un valor 0.773, esto es un valor distinto de cero, ello nos indica que existe correlación entre los indicadores y nos invita a seguir con el análisis factorial, se exponen en la tabla siguiente los resultados obtenidos.

Tabla 138 : Variable ciclo de vida de producto, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	9.388
	Gl	1

	Sig.	.002
Valor del Determinante		0.773
Alfa de Cronbach		0.631

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, el coeficiente Alfa de de Cronbach, presenta un valor bajo, no alcanza los valores requeridos, sin embargo, si eliminamos el indicador optrecur, el valor mejora significativamente y se situa en 0.631, ya muy próximo a 0.7 (Numally, 1971). Por otro lado, el resto de índices se sitúan en valores que aconsejan la realización de este tipo de análisis, por lo que procederemos a realizar el análisis factorial. A continuación mostramos la varianza total explicada, en la que podemos observar que un componente explica casi el 74% de la varianza total del constructo.

Tabla 139: Varianza total explicada, CVP.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,476	73,808	73,808	1,476	73,808	73,808
2	,524	26,192	100,000			

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.4.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Desarrollo Sostenible”

Continuando ahora con la medida de la estrategia que emplean los hoteles para integrar los recursos naturales en la gestión de la empresa y de esa forma incrementar el rendimiento ambiental, analizaremos los resultados obtenidos para el constructo desarrollo sostenible. Dicho constructo se ha medido siguiendo los trabajos realizados por Sharma y Aragón (2003) que establecen un conjunto de indicadores para medir la desarrollo sostenible de las empresas, así como a Hart (1995), a su vez, Piñeiro et al, (2009), incorporan indicadores para ello, de forma que el cuestionario empleado se ha compuesto de los indicadores, hábitat, educam, mkmedioam, sga, cuatro indicadores, que en el cuestionario han tomado los valores numéricos que van desde 3.3.1 al 3.3.4. . Para comprobar que este conjunto de indicadores cargan sobre un único factor, el constructo “Desarrollo Sostenible”, analizaremos en primer lugar el conjunto de índices que nos aconsejarán o no el análisis factorial oportuno para este fin.

Tabla 140 : Variable desarrollo sostenible, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.668
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	92.183

GI	6
Sig.	.000
Valor del Determinante	.076
Alfa de Cronbach	.817

Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende de la tabla anterior, procede realizar un análisis factorial de los indicadores, ya que los resultados encontrados son muy positivos, tal es así, que el Alfa de Cronbach, presenta un valor de 0.817, superior al índice que Numally (1971), propone de 0.7, como valor mínimo, así con el resultado encontrado podemos decir que los indicadores guardan una alta correlación entre ellos, una vez eliminado el indicador hábitat, que presenta valores poco significativos. Por otro lado, el determinante, muestra un valor de 0.076, un valor bajo distinto de 1. Estos resultados, por tanto nos permiten realizar el análisis factorial, al que procedemos a continuación.

Tabla 141: Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,625	65,614	65,614	2,625	65,614	65,614
2	,945	23,623	89,236			
3	,340	8,500	97,737			
4	,091	2,263	100,000			

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que se extrae un único componente explicativo, que permite explicar un 65,61% de la varianza del constructo con un único componente.

6.4.2.5.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Presión Normativa”

En este punto, comenzamos el análisis de los constructos que aceleran o favorecen la incorporación de estrategias sostenibles/ambientales en los hoteles, entre ellas, el primer constructo considerado ha sido la presión normativa. Para el estudio de la presión normativa, consideraremos el concepto definido por Di Maggio y Powell (1991), relativo al conjunto de valores, normas y creencias consideradas correctas en el campo organizativo. Autores como Kostova y Roth (2003) miden la presión normativa en función de: la obligación moral de la empresa, la congruencia con los valores del entorno, las normas sociales existentes, la implementación de una certificación. Para su evaluación hemos empleado, por tanto los indicadores: omoral, valorentor, normsoci, certificado, que tienen su correspondencia numérica en el cuestionario entre los valores 4.1.1. y 4.1.4., respectivamente. Para el análisis del constructo, seguiremos la misma metodología que para el resto de constructos analizados hasta ahora, por lo que procedemos a analizar el valor del determinante y el Alfa de Cronbach, que en principio presenta valores bajos y nos sugiere eliminar el indicador 4.1.3, esto es,

normsoci, lo cual nos permite alcanzar ya un valor más aceptable como muestra la siguiente tabla.

Tabla 142 : Variable Presión Normativa, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.			.610
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado		16.240
	Gl		3
	Sig.		.001
Valor del Determinante			.638
Alfa de Cronbach			.604

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha dicho, si eliminamos el indicador, normsoci, el Alfa de Cronbach, adoptaría un valor de 0.604, que si bien no es un valor significativo si que podemos comenzar a considerarlo como aceptable y por tanto, se nos confirmará la fiabilidad de la escala utilizada para medir el constructo. De esta manera, obtenemos resultados explicativos del constructo, ya que podemos explicar una varianza de prácticamente el 59%, como podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 143: Varianza total explicada PN.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,763	58,781	58,781	1,763	58,781	58,781
2	,761	25,364	84,145			
3	,476	15,855	100,000			

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, para alcanzar valores más explicativos de este constructo y aunque hemos utilizado escaladas validadas en estudios previos, como se ha indicado, ajustamos los indicadores, para alcanzar un nivel de fiabilidad y una varianza explicativa del misma con valores aceptables, considerando para dicho ajuste la eliminación del indicador normasoci.

6.4.2.6.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Presión Mimética”

El siguiente constructo con el que tratamos de responder a la pregunta de ¿cuáles son las variables que aceleran la incorporación de las estrategias sostenibles en los hoteles?, hace referencia, al constructo presión mimética, como se expuso anteriormente, las compañías tienden a imitar modelos de éxito (*Benchmarks*), la presión que ejercen otras organizaciones y que son consideradas exitosas o fuente de buenas prácticas. A ello lo llamaremos, con Scott, (1995), Presión Mimética.

La escala utilizada para la medición del constructo, se basa en Llamas (2005) propone ítems para su medición, que son los siguientes: existencia de conocimiento de experiencias previas de éxito, existencia de modelos a seguir (*Benchmarks*), existencia de imitación de prácticas. Estos indicadores tienen su correspondencia numérica con los valores 4.2.1 al 4.2.3, correspondientes al cuestionario y cuyos indicadores hemos denominado en el modelo, exprevias, modelos, bp. Procedemos en primer lugar a contrastar si es factible el análisis factorial y existe correlación entre los indicadores o variables independientes así como, si cargan en un único factor explicativo.

Tabla 144 : Variable Presión Mimética, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.649
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	58.934
	Gl	3
	Sig.	.000
Valor del Determinante		.196
Alfa de Cronbach		.850

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se desprende del análisis de los resultados de la tabla anterior, podemos decir, en primer lugar que tanto, el Alfa de Cronbach, con un valor de 0.85 (superior a 0.7), por lo que podemos afirmar que la escala presenta una alta fiabilidad, a su vez, podemos afirmar que las variables están altamente correlacionadas puesto que el valor del determinante es pequeño y distinto de cero. Finalmente, podemos proceder a la realización del análisis factorial, puesto que el coeficiente KMO, presenta un valor 0.649 y los valores entre 0,5 y 1 del índice KMO nos indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos sometida a estudio (Montoya, 2007; Pérez López, 2005; Verdú 2002).

Tabla 145: Varianza total explicada PM.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,312	77,070	77,070	2,312	77,070	77,070
2	,527	17,568	94,638			
3	,161	5,362	100,000			

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis factorial, indican como se desprende de la tabla anterior, que existe un componente, que nos permite explicar un 77,070% del total de la varianza del constructo.

6.4.2.7.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Presión Coercitiva”

Como se definió en el capítulo anterior, la presión coercitiva hace referencia a la normativa legal aplicable a los hoteles, en materia medioambiental. Dicha presión proviene de los distintos agentes reguladores, Kostova y Zaheer (1999) definen el componente regulador como aquél que “refleja la existencia de leyes y reglas en un entorno nacional particular que promueve ciertos tipos de comportamientos y restringe otros”. La escala seguida y probada por Kostova y Roth (2002), incorpora los ítems: la legislación establece la guía para las prácticas y planes ambientales, las leyes y reglas se hacen cumplir de manera estricta, existen numerosos organismos reguladores que promueven y hacen cumplir las prácticas de gestión ambiental, existen leyes o acuerdos en el ámbito internacional y nacional que impulsan la implantación de prácticas ambientales. Estos indicadores, los hemos denominado, leyguia, leycumple, orgaprom, leyesimplantan, que se corresponde a los indicadores numéricos del cuestionario aplicado en el estudio, comprendidos entre el 4.3.1. y el 4.3.4.

A continuación, procedemos a realizar el análisis de la viabilidad del análisis factorial, para ello, revisamos la fiabilidad de la escala y la correlación entre variables, así como el número de componentes que cargan, dichas variables, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 146 : Variable Presión Coercitiva, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		.688
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	31.046
	Gl	6
	Sig.	.000
Valor del Determinante		.420
Alfa de Cronbach		.721

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados, una vez eliminado el indicador leyguia, nos presenta un Alfa de Cronbach, de 0.721, por tanto, tenemos fiabilidad en la escala de medición que hemos empleado. Por otro lado, el test de esfericidad, muestra un valor por debajo de 0.1, lo que nos indica que las variables independientes están intercorrelacionadas, finalmente, el determinante presenta un valor de 0,420, que es distinto de cero. Procedemos a realizar el análisis factorial, que presenta los siguientes resultados:

Tabla 147: Varianza total explicada PC.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,190	54,760	54,760	2,190	54,760	54,760

2	,792	19,812	74,572		
3	,637	15,917	90,489		
4	,380	9,511	100,000		

Fuente: Elaboración propia.

Arriba mostramos la tabla de varianza total explicada, en la que se puede observar en la tabla anterior, como sola se extrae un factor que explica el 54,76 % de la varianza, por lo que queda patente la unidimensionalidad de este conjunto de variables independientes.

6.4.2.8.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Reputación”

Tal y como planteamos en el modelo de partida de la presente investigación, se ha considerado un cuarto constructo favorecedor de la integración de los recursos naturales: la reputación. La revisión teórica, nos aporta con García (2005), el concepto de reputación como fama, prestigio, credibilidad ante clientes y proveedores, y para medirlo en el sector hotelero, hemos tomado la delimitación del constructo a partir de Camisón (1999) y Bov Llusor y Camisón (2000), que identifica cuatro dimensiones del mismo: calidad de los servicios, capacidad de Innovación, solidez económica y financiera, responsabilidad social y medioambiental, estos indicadores los hemos identificado como: cserv, cinn, solfinanc y rse, respectivamente, y que hemos incorporado en el cuestionario entre los indicadores 4.4.1. y 4.4.4.

Tabla 148 : Variable Reputación, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		.449
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	8.629
	Gl	6
	Sig.	.196
Valor del Determinante		.786
Alfa de Cronbach		.414

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar anteriormente el estadístico KMO no supera el nivel defendido como mínimo (0,5) (Pérez López, 2005; Verdú, 2002), al igual que la prueba de esfericidad de Barlett supera el nivel de 0,1(en nuestro caso 0,196) (Verdú, 2002) por lo que se rechazaría la hipótesis de que los indicadores estén relacionados y la matriz de datos sea válida para continuar con el proceso de análisis factorial. En esta misma línea, el Alfa de Cronbach no supera el valor defendido por Numally (1971) (superior a 0,7) para considerar fiable las escalas de medición propuestas. En conclusión y en base a los resultados anteriores podemos afirmar que es pertinente la realización del análisis factorial exploratorio con este conjunto de indicadores. Comprobamos que los indicadores, cinn, solfinanc, rse, no obtienen valores significativos con el constructo reputación, por lo que la medición de dicho constructo se

quedará reducido al indicador cserv. Ello supone, desde nuestro punto de vista una reducción importante de la calidad de medición del constructo, ya que entendemos que, al menos el indicador rse mide la reputación de los alojamientos.

6.4.2.9.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Internacionalización”

Para medir el grado de actividad internacional Dunning (1998) y dado que no existe acuerdo del cálculo del grado de internacionalización empresarial en hoteles (Kandu; 1994, Slaterry; 1996, Beattic; 1991), se ha de considerar dos decisiones para medir el grado de internacionalización: si el grupo hotelero cuenta con más habitaciones en el extranjero que en España, si el grado de internacionalización de ventas en España es superior a las ventas nacionales.

Sin embargo, debido a las características de la investigación, nosotros nos decantamos por medir el constructo internacionalización en función del porcentaje de viajeros internacionales y de pernoctaciones de éstos (Vargas, 2013), los indicadores empleados corresponden al 1.13 y 1.14 del cuestionario y los hemos denominado, visinter y internac, respectivamente.

Procedemos al análisis de los datos y de los indicadores, que como se viene explicando en cada constructo, nos garantizan la fiabilidad y correlación de la escala. En primer lugar, encontramos un valor para el determinante de 0.640, distinto de cero, por lo que nos indica que existe correlación entre las variables, exponemos el resto de indicadores en la tabla:

Tabla 149 : Variable Internacionalización, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		.500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	16.281
	Gl	1
	Sig.	.000
Valor del Determinante		.640
Alfa de Cronbach		.748

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados nos animan a realizar el análisis factorial, puesto que los valores del Alfa de Cronbach, superan 0.7, a su vez, los valores entre 0,5 y 1 del índice KMO nos indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos sometida a estudio (Montoya, 2007; Pérez López, 2005; Verdú 2002), a su vez la prueba de esfericidad no supera el valor de 0.1, por lo que procedemos a realizar el análisis factorial.

Tabla 150: Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,600	79,994	79,994	1,600	79,994	79,994
2	,400	20,006	100,000			

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.10.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Obstáculos”

Al igual que consideramos que existen variables que favorecen o aceleran la incorporación de estrategias ambientales en los alojamientos, también hemos reflejado en nuestro modelo de investigación, otras variables cuyo efecto es opuesto y por tanto, ralentizan u obstaculizan la adopción de estas estrategias. Así, Florida (1996) indica que las empresas de menor tamaño están menos avanzadas en materia medioambiental. A su vez, la literatura refleja también como obstáculos la escasez de recursos financieros y humanos (Welford y Goulson, 1993), así como el nivel de formación y estilo de la dirección y su nivel de compromiso ambiental (Junquera y otros, 2003).

En este epígrafe intentaremos contrastar si los indicadores que conforman los obstáculos, efectivamente cargan sobre un único factor o constructo. Comenzamos, por tanto, analizando el determinante de la matriz de correlaciones de los indicadores o variables que determinan los obstáculos a la estrategia ambiental, que en nuestro caso son trabaj, rrrfhh, edirecc. En nuestro caso dicho determinante no toma el valor de 0, lo que indica que existe un grado de intercorrelación aceptable entre las variables que suponen los obstáculos, adoptando un valor 0.912 y es pertinente seguir con el análisis factorial.

Tabla 151: Variable obstáculos, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>			.500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado		3.374
	Gl		1
	Sig.		.066
Valor del Determinante			.912
Alfa de Cronbach			.455

Fuente: Elaboración propia.

Comprobamos que el estadístico, Alfa de Cronbach, presenta un valor bajo, bastante alejado del valor mínimo, según Nunnally (1971), que como se ha expuesto arriba, debe presentar un valor mínimo de 0.7, para considerarse un resultado válido. Por ello, el análisis de indicadores nos sugiere eliminar los indicadores trabaj, rrrfhh, con lo que podemos incrementar el alfa. A su vez, el test de esfericidad, presenta un valor superior a 0.1, por lo que no se puede aceptar

la hipótesis de correlación entre los indicadores. Por su parte, la varianza explicada, alcanza una vez eliminado el indicador trabaj, un valor redondeando del 65%, el cual ya es muy aceptable.

Tabla 152: Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,297	64,858	64,858	1,297	64,858	64,858
2	,703	35,142	100,000			

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, medimos los obstáculos para la incorporación de estrategias ambientales en los hoteles, en una variable independiente, el estilo de dirección, edirecc.

6.4.2.11.- Prueba de la unidimensionalidad de la escala “Resultados”

Abordamos, a continuación, la unidimensionalidad de la escala resultados, medido en nuestro cuestionario con los indicadores correspondientes a los ítems 5.1 al 5.9, que se corresponden con los indicadores o variables independientes conecon, resulhot, rentab, cuotmerc, prechabitac, satifidel, opomerc, innovac, reputac. Hemos seleccionado la variable resultado empresarial como indicador del desempeño organizacional en los alojamientos. Recordemos que hemos adoptado la propuesta realizada por Powell y Dent-Micalle (1997), ha sido considerada una medición válida como los basados en los estados contables (objetivos), tal como señalan Hamburg, Krohmar y Workman (1999).

Para el análisis factorial, nos basaremos una vez más en los índices que venimos analizando hasta ahora. En primer lugar, el determinante alcanza un valor de 0.004, lo cual nos indica que las variables están altamente correlacionadas. Por otro lado, el Alfa de Cronbach presenta un valor de 0.85, lo que aporta a la escala un alto grado de fiabilidad. La tabla refleja el resto de estadísticos:

Tabla 153: Variable resultados, KMO, prueba de Bartlett, valor del determinante y alfa de Cronbach.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.719
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	185.441
	Gl	6
	Sig.	.000
Valor del Determinante		.004
Alfa de Cronbach		.850

Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende de la tabla anterior, los valores entre 0,5 y 1 del índice KMO nos indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos sometida a estudio (Montoya, 2007; Pérez López, 2005; Verdú 2002), por lo que procedemos a efectuar el mismo. La tabla de varianza total explicada justifica y explica la selección de tres componentes o factores del constructo resultados, explicando así, prácticamente un 77% de dicha varianza.

Tabla 154 :Varianza total explicada R.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,246	47,180	47,180	4,246	47,180	47,180	2,808	31,206	31,206
2	1,582	17,573	64,753	1,582	17,573	64,753	2,194	24,376	55,581
3	1,086	12,066	76,819	1,086	12,066	76,819	1,911	21,238	76,819
4	,757	8,412	85,232						
5	,437	4,851	90,082						
6	,357	3,971	94,053						
7	,245	2,718	96,771						
8	,162	1,795	98,566						
9	,129	1,434	100,000						

Fuente: Elaboración propia.

El análisis factorial continúa con la representación de la matriz de factores o de cargas factoriales que nos expresa la correlación existente entre cada variable y dicho factor. De esta manera, las cargas indican el grado de correspondencia entre la variable y el factor, es decir, que cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor. Sin embargo, resulta necesario efectuar una rotación ortogonal que permita reducir ambigüedades en las distintas cargas factoriales de las variables, permitiéndonos obtener una solución más explicativa, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 155: Matriz de componente rotado.

	Componente		
	1	2	3
Mejora las condiciones económicas de los hoteles	,125	,530	,354
Mejora los resultados económicos del hotel	,163	,883	-,163
Mejora la rentabilidad respecto a otros hoteles	,038	,854	,294
Permite incrementar la cuota de mercado	,092	,255	,903

Permite aumentar precio de la habitación	,516	-,012	,732
Mejora de la Satisfacción del Cliente	,925	,013	,052
Nuevas oportunidades de negocio	,744	,080	,428
Aumenta la innovación	,611	,510	,355
Mejora de la imagen y la reputación	,841	,270	,101

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, optamos por establecer tres factores o componentes, resultados económicos, integrado por los ítems 5.1 al 5.3 del cuestionario y que se compone de las variables, conecon, resulhot, rentab, un segundo factor o componente que hace referencia al resultado vinculado a la ventaja alcanzada con respecto a los hoteles de la competencia, que hemos denominado, resultados competitivos, compuesto por los indicadores, 5.4 y 5.5 del cuestionario, que miden las variables, cuotamerc y prechabitac y un tercer componente que revela el conjunto de indicadores relacionadas con los resultados que se derivan de la aplicación de estrategias ambientales en los alojamientos y que se orienta al posicionamiento y reputación del mismo y que hemos denominado, resultados de posicionamiento, que lo componen los indicadores 5.6 al 5.9 del cuestionario, que miden las variables, satifidel, opomerc, innovac, reputac.

6.4.2.12.- Resumen del análisis de unidimensionalidad

Podemos decir que el análisis de unidimensionalidad nos ha permitido profundizar en el conocimiento de si existen uno o varios componentes de cada constructo evaluado en función de las distintas variables independientes o indicadores, analizar su correlación y el grado en que estos explican las variables dependientes. Así, respecto al constructo ecoeficiencia, utilizaremos los indicadores anticipación a la competencia y reducción de los costes de explotación, como indicadores válidos. De la misma manera, las percepciones positivas, se ha eliminado como indicador válido de medición el acceso a ayudas financieras. También se han eliminado los indicadores recogida selectiva de residuos y acciones de reducción del consumo energético en el constructo estrategia proactiva, así como el de optimización del uso de recursos en el ciclo de vida del producto y el de hábitat en el constructo desarrollo sostenible; en definitiva de los trece indicadores utilizados para medir la estrategia de las empresa hemos validado nueve.

Respecto a los constructos que aceleran o impulsan la estrategia ambiental en la empresa, se han eliminado indicadores como normasoci en la presión normativa o leyguia en la presión coercitiva.

Es destacable que el constructo reputación, finalmente, ha quedado identificado sólo con el indicador calidad del servicio que se aporta, de la misma forma que el indicador estilo de dirección, se utilizará para medir la ralentización de la estrategia.

Finalmente no se han eliminado ningún indicador del constructo internacionalización ni del constructo resultados, del que sí se han encontrado tres factores: resultados competitivos, de posicionamiento y económicos.

6.5.- Análisis de los modelos de medida

En este apartado vamos a analizar los atributos de validez y fiabilidad, para lo cual , vamos a estudiar o concretar la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad de los constructos, la validez convergente y la validez discriminante.

6.5.1.- Fiabilidad individual de los ítems

En este análisis nos tendremos que fijar en las cargas o correlaciones de los distintos indicadores con sus respectivos constructos. Para ello hemos fijado el nivel de aceptación, siguiendo la regla más difundida en la literatura, en cargas superiores o iguales a 0,707 que garantiza que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). La siguiente tabla expresamos el total de las cargas estimadas para todos los elementos de medición o indicadores que hemos considerado finalmente en nuestro modelo.

Tabla 156: Cargas estimadas para los elementos de medición del modelo estructural propuesto.

CONSTRUCTO	ÍTEMS	INDICADOR	LOADING
ECOEficiencia	2.3	ANTCOMP Anticiparse a la competencia	0.916
	2.1	COEXPLO Costes de explotación	0.776
PERCEPCIONES POSITIVAS	2.7	CUOTAMER Aumento de la cuota de mercado	0.865
	2.8	NUEMER Acceso a nuevos mercados	0.814
	2.5	RELCOMUN Mejora de la relación con la comunidad	0.835
	2.4	SATEMP Satisfacción de los empleados	0.896
ESTRATEGIA PROACTIVA	3.1.1.	POLAM Definición de política ambiental	0.920
	3.1.2.	OBJELP Planes y objetivos a medio y largo plazo	0.920
	3.1.5.	REDMATERPRIM Reducción de materias primas y recursos naturales	0.764
	3.1.6.	FORMAMBI Formación ambiental a los trabajadores	0.902
CICLO DE VIDA PRODUCTO	3.2.3.	AGUA Reutilización del agua	0.927
	3.2.1.	PROECOL Se utilizan productos reciclados/ecológicos	0.772
DESARROLLO SOSTENIBLE	3.2.2.	EDUCAM Educación medioambiental al cliente	0.921
	3.3.3.	MKMEDIOAM Utiliza el medioambiente en su política de marketing	0.924
	3.3.4	SGA Existe un sistema de gestión ambiental	0.866
PRESIÓN NORMATIVA	4.1.4.	CERTIFICADO Existe un certificado implementado	0.699
	4.1.1.	OMORAL Se considera obligación moral	0.742
	4.1.2.	VALORENTOR Congruencia con los valores del entorno	0.846
PRESIÓN MIMÉTICA	4.2.1	EXPREVIAS	0.853

		Conocimiento de experiencias previas de éxito	
	4.2.2	MODELOS	0.914
		Existencia de modelos a seguir	
	4.2.3.	BP	0.852
		Existencia de buenas prácticas	
PRESIÓN COERCITIVA	4.3.2.	LEYCUMPLE	0.786
		Se cumplen leyes y normas	
	4.3.3.	ORGPROM	0.857
		Existen organismos reguladores que promueven las prácticas ambientales	
	4.3.4.	LEYESIMPLANTAN	0.776
		Leyes nacionales e internacionales que impulsan la implantación	
REPUTACIÓN	4.4.1.	CSERV	0.976
		Calidad en el servicio que se presta	
INTERNACIONALIZACIÓN	1.13	INTERNAC	0.917
		Pernotaciones de visitantes internacionales	
	1.14	VISINTER	0.870
		Visitantes internacionales	
VARIABLES RALENTIZADORAS		EDIRECC	0.824
		Formación, compromiso y estilo de dirección	
RESULTADO ECONÓMICO	5.1	CONECON	0.722
		Mejora de las condiciones económicas para los clientes	
	5.3	RENTAB	0.891
		Mejora de la rentabilidad media	
	5.2	RESULHOT	0.776
		Mejora de los resultados económicos del hotel	
RESULTADO COMPETITIVO	5.4	CUOTAMERC	0.894
		Mejora de la cuota de mercado	
	5.5	PRECHABITAC	0.902
		Mejora en el precio de la habitación	
RESULTADO DE POSICIONAMIENTO	5.8	INNOVAC	0.877
		Mejoras en la innovación del alojamiento	
	5.7	OPOMERC	0.833
		Mejora de las oportunidades de mercado	
	5.9	REPUTAC	0.880
		Mejora de la imagen y la reputación	
	5.6	SATIFIDEL	0.782
		Mejores resultados de la satisfacción y fidelización de los clientes	

Fuente: Elaboración propia.

De dicho análisis podemos contrastar que se han eliminado aquéllos ítems que no muestran cargas suficientes. De ellos, eliminamos catorce, DISMRESP, ANTLEGIS, AYUFINAN, RESIDUOS, REDENERG, OPTRECUR, HABITAT, NORMSOCI, LEYGUÍA, CINN, SOLFINAN, RSE, TRABAJO, RRFHH , considerando que su eliminación no resulta problemática pues el sentido principal del constructo se encuentra recogido en los ítems que permanecen. La tabla siguiente recoge las variables que han sido eliminadas por no superar su carga el valor mínimo de 0,707. El ítem CERTIFICADO, a pesar de mostrar un valor de 0.699, se ha mantenido dada su gran proximidad al considerado.

Tabla 157: Variables observables eliminadas.

CONSTRUCTO	ÍTEMS	INDICADOR	LOADING
ECOEficiencia	2.2	DISMRESP Disminución de la responsabilidad ante terceros	0.562
	2.4	ANTLEGIS Adelantarse a la legislación	0.313
PERCEPCIONES POSITIVAS	2.9	AYUFINAN Acceso a ayudas financieras	0.074
ESTRATEGIA PROACTIVA	3.1.3.	RESIDUOS Recogida selectiva de residuos	0.431
	3.1.4.	REDENERG Acciones de reducción del consumo energético	0.288
CICLO DE VIDA PRODUCTO	3.2.2.	OPTRECUR Optimización del uso de recursos	0.329
DESARROLLO SOSTENIBLE	3.3.1.	HABITAT Minimiza el perjuicio al hábitat	0.403
PRESIÓN NORMATIVA	4.1.3.	NORMASOCI Normas sociales existentes	0.357
PRESIÓN MIMÉTICA			
PRESIÓN COERCITIVA	4.3.1.	LEYGUÍA La ley establece la guía ambiental	0.302
REPUTACIÓN, CALIDAD Y RESPONSABILIDAD	4.4.2.	CINN Capacidad de innovación	0.467
	4.4.3.	SOLFINAN Solidez económica y financiera	0.352
	4.4.4.	RSE Responsabilidad social empresarial	0.395
INTERNACIONALIZACIÓN			
VARIABLES RALENTIZADORAS	4.6.1.	TRABAJ Número de trabajadores de la empresa	0.159
	4.6.2.	RRFFHH Escasez de recursos financieros y humanos	0.293
RESULTADO ECONÓMICO			
RESULTADO COMPETITIVO			
RESULTADO DE POSICIONAMIENTO			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que eliminamos aquellos indicadores cuyas cargas o correlaciones entre el indicador y el constructo son inferiores a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979), aplicamos una técnica de remuestreo denominada *bootstrap* utilizada para analizar la significación de los coeficientes path. Para ser tomado como significativo, tendremos que considerar aquellas T-Students que sea superior o igual a 1.96 ($Pr(1-\alpha) \leq 0.05$). Éstas han sido calculadas después de aplicar la técnica de remuestreo bootstrap a fin de validar todos los indicadores o ítems del modelo (Chin y Newsted, 1999; Chin y Frye, 2003). A continuación mostramos en la siguiente tabla, una vez eliminados los ítems que no cumplen con el criterio establecido por Carmines y Zeller (1979), con las cargas de los ítems una vez realizada la técnica de remuestreo y las T-Students.

Tabla 158 : Cargas con remuestreo y T-Students

CONSTRUCTO	ÍTEM	INDICADOR	CARGAS INICIALES	CARGAS CON VARIABLES ELIMINADAS	T-STUDENTS
ECOEficiencia	2.3	ANTCOMP Anticiparse a la competencia	0.916	0.913	32.163
	2.1	COSEXPLO Costes de explotación	0.776	0.781	3.644
PERCEPCIONES POSITIVAS	2.7	CUOTAMER Aumento de la cuota de mercado	0.865	0.865	14.120
	2.8	NUEMER Acceso a nuevos mercados	0.814	0.816	11.090
	2.5	RELCOMUN Mejora de la relación con la comunidad	0.835	0.835	19.747
	2.4	SATEMP Satisfacción de los empleados	0.896	0.896	27.600
ESTRATEGIA PROACTIVA	3.1.1.	POLAM Definición de política ambiental	0.920	0.923	31.867
	3.1.2.	OBJELP Planes y objetivos a medio y largo plazo	0.920	0.930	39.004
	3.1.5.	REDMATERPRIM Reducción de materias primas y recursos naturales	0.764	0.749	9.550
	3.1.6.	FORMAMBI Formación ambiental a los trabajadores	0.902	0.906	29.862
CICLO DE VIDA PRODUCTO	3.2.3.	AGUA Reutilización del agua	0.927	0.925	30.145
	3.2.1.	PROECOL Se utilizan productos reciclados/ecológicos	0.772	0.774	6.274
DESARROLLO SOSTENIBLE	3.2.2.	EDUCAM Educación medioambiental al cliente	0.921	0.955	72.433
	3.3.3.	MKMEDIOAM Utiliza el medioambiente en su política de marketing	0.924	0.941	53.607
	3.3.4	SGA Existe un sistema de gestión ambiental	0.866	0.869	16.122
PRESIÓN NORMATIVA	4.1.4.	CERTIFICADO Existe un certificado implementado	0.699	0.696	4.336
	4.1.1.	OMORAL Se considera obligación moral	0.742	0.722	6.363
	4.1.2.	VALORENTOR Congruencia con los valores del entorno	0.846	0.860	8.240
PRESIÓN MIMÉTICA	4.2.1	EXPREVIAS Conocimiento de experiencias previas de éxito	0.853	0.850	7.977
	4.2.2	MODELOS Existencia de modelos a seguir	0.914	0.915	7.463
	4.2.3.	BP Existencia de buenas prácticas	0.852	0.853	5.586
PRESIÓN COERCITIVA	4.3.2.	LEYCUMPLE Se cumplen leyes y normas	0.786	0.784	3.993
	4.3.3.	ORGPROM Existen organismos reguladores que promueven las prácticas ambientales	0.857	0.858	6.262
	4.3.4.	LEYESIMPLANTAN Leyes nacionales e internacionales que impulsan la implantación	0.776	0.783	5.412
REPUTACIÓN	4.4.1.	CSERV Calidad en el servicio que se presta	0.976	1	

INTERNACIONALIZACIÓN	1.13	INTERNAC Pernotaciones de visitantes internacionales	0.917	0.910	41.047
	1.14	VISINTER Visitantes internacionales	0.870	0.877	6.311
VARIABLES RALENTIZADORAS		EDIRECC Formación, compromiso y estilo de dirección	0.824	1	
RESULTADO ECONÓMICO	5.1	CONECON Mejora de las condiciones económicas para los clientes	0.722	0.714	3.551
	5.3	RENTAB Mejora de la rentabilidad media	0.891	0.887	17.549
	5.2	RESULHOT Mejora de los resultados económicos del hotel	0.776	0.791	8.797
RESULTADO COMPETITIVO	5.4	CUOTAMERC Mejora de la cuota de mercado	0.894	0.913	8.480
	5.5	PRECHABITAC Mejora en el precio de la habitación	0.902	0.882	18.139
RESULTADO DE POSICIONAMIENTO	5.8	INNOVAC Mejoras en la innovación del alojamiento	0.877	0.890	22.663
	5.7	OPOMERC Mejora de las oportunidades de mercado	0.833	0.817	6.543
	5.9	REPUTAC Mejora de la imagen y la reputación	0.880	0.883	24.582
	5.6	SATIFIDEL Mejores resultados de la satisfacción y fidelización de los clientes	0.782	0.772	4.540

Fuente: Elaboración propia.

Observando los datos correspondientes a la T-Students de los distintos ítems, una vez realizada la técnica de remuestreo *bootstrap*, comprobamos como en todos los ítems la T-Students superan el nivel de 1.96. Igualmente, no tenemos en cuenta los datos de los ítems

correspondientes a los constructos , cserv y edirec, ya que, al estar medidos por un único ítem, no corresponde analizar el valor de la T-Student, por lo que podemos concluir que todos los ítems son significativos.

Tabla 159 : Comparativa entre la formación inicial y final de los constructos del modelo de investigación.

CONSTRUCTO	ÍTEMS	INDICADOR	ITEMS FINALES DEL CUESTIONARIO
ECOEficiencia	2.3	ANTCOMP Anticiparse a la competencia	PERMANECE
	2.1	COSEXPLO Costes de explotación	PERMANECE
	2.2	DISMRESP Disminución de la responsabilidad ante terceros	ELIMINADO
	2.4	ANTLEGIS Adelantarse a la legislación	ELIMINADO
PERCEPCIONES POSITIVAS	2.7	CUOTAMER Aumento de la cuota de mercado	PERMANECE
	2.8	NUEMER Acceso a nuevos mercados	PERMANECE
	2.5	RELCOMUN Mejora de la relación con la comunidad	PERMANECE
	2.4	SATEMP Satisfacción de los empleados	PERMANECE

	2.9	AYUFINAN Acceso a ayudas financieras	ELIMINADO
ESTRATEGIA PROACTIVA	3.1.1.	POLAM Definición de política ambiental	PERMANECE
	3.1.2.	OBJELP Planes y objetivos a medio y largo plazo	PERMANECE
	3.1.5.	REDMATERPRIM Reducción de materias primas y recursos naturales	PERMANECE
	3.1.6.	FORMAMBI Formación ambiental a los trabajadores	PERMANECE
	3.1.3.	RESIDUOS Recogida selectiva de residuos	ELIMINADO
	3.1.4.	REDENERG Acciones de reducción del consumo energético	ELIMINADO
	3.2.3.	AGUA Reutilización del agua	PERMANECE
CICLO DE VIDA PRODUCTO	3.2.1.	PROECOL Se utilizan productos reciclados/ecológicos	PERMANECE
	3.2.2.	OPTRECUR Optimización del uso de recursos	ELIMINADO
	3.3.2.	EDUCAM Educación medioambiental al cliente	PERMANECE
DESARROLLO SOSTENIBLE	3.3.3.	MKMEDIOAM Utiliza el medioambiente en su política de marketing	PERMANECE
	3.3.4	SGA Existe un sistema de gestión ambiental	PERMANECE
	3.3.1.	HABITAT Minimiza el perjuicio al hábitat	ELIMINADO
PRESIÓN NORMATIVA	4.1.4.	CERTIFICADO Existe un certificado implementado	PERMANECE
	4.1.1.	OMORAL Se considera obligación moral	PERMANECE
	4.1.2.	VALORENTOR Congruencia con los valores del entorno	PERMANECE
	4.1.3.	NORMASOCI Normas sociales existentes	ELIMINADO
PRESIÓN MIMÉTICA	4.2.1	EXPREVIAS Conocimiento de experiencias previas de éxito	PERMANECE
	4.2.2	MODELOS Existencia de modelos a seguir	PERMANECE
	4.2.3.	BP Existencia de buenas prácticas	PERMANECE
PRESIÓN COERCITIVA	4.3.2.	LEYCUMPLE Se cumplen leyes y normas	PERMANECE
	4.3.3.	ORGPROM Existen organismos reguladores que promueven las prácticas ambientales	PERMANECE
	4.3.4.	LEYESIMPLANTAN Leyes nacionales e internacionales que impulsan la implantación	PERMANECE
	4.3.1.	LEYGUÍA La ley establece la guía ambiental	ELIMINADO
	4.4.1.	CSERV Calidad en el servicio que se presta	PERMANECE
REPUTACIÓN	4.4.2.	CINN Capacidad de innovación	ELIMINADO
	4.4.3.	SOLFINAN Solidez económica y financiera	ELIMINADO
	4.4.4.	RSE Responsabilidad social empresarial	ELIMINADO
	4.4.1.	CSERV Calidad en el servicio que se presta	PERMANECE
INTERNACIONALIZACIÓN	1.13	INTERNAC Pernotaciones de visitantes internacionales	PERMANECE
	1.14	VISINTER Visitantes internacionales	PERMANECE
VARIABLES RALENTIZADORAS		EDIRECC Formación, compromiso y estilo de dirección	PERMANECE

	4.6.1.	TRABAJ Número de trabajadores de la empresa	ELIMINADO
	4.6.2.	RRFFHH Escasez de recursos financieros y humanos	ELIMINADO
RESULTADO ECONÓMICO	5.1	CONECN Mejora de las condiciones económicas para los clientes	PERMANECE
	5.3	RENTAB Mejora de la rentabilidad media	PERMANECE
	5.2	RESULHOT Mejora de los resultados económicos del hotel	PERMANECE
RESULTADO COMPETITIVO	5.4	CUOTAMERC Mejora de la cuota de mercado	PERMANECE
	5.5	PRECHABITAC Mejora en el precio de la habitación	PERMANECE
RESULTADO DE POSICIONAMIENTO	5.8	INNOVAC Mejoras en la innovación del alojamiento	PERMANECE
	5.7	OPOMERC Mejora de las oportunidades de mercado	PERMANECE
	5.9	REPUTAC Mejora de la imagen y la reputación	PERMANECE
	5.6	SATIFIDEL Mejores resultados de la satisfacción y fidelización de los clientes	PERMANECE

Fuente: Elaboración propia.

A continuación mostramos los errores estándares de las variables que nos permitirán poder especificar las ecuaciones del modelo de medida.

Tabla 160: Errores estándares.

CONSTRUCTO	ÍTEM	INDICADOR	ERRORES ESTÁNDARES
ECOEficiencia	2.3	ANTCOMP Anticiparse a la competencia	0.029
	2.1	COSEXPLO Costes de explotación	0.201
PERCEPCIONES POSITIVAS	2.7	CUOTAMER Aumento de la cuota de mercado	0.060
	2.8	NUEMER Acceso a nuevos mercados	0.072
	2.5	RELCOMUN Mejora de la relación con la comunidad	0.043
	2.4	SATEMP Satisfacción de los empleados	0.033
ESTRATEGIA PROACTIVA	3.1.1.	POLAM Definición de política ambiental	0.029
	3.1.2.	OBJELP Planes y objetivos a medio y largo plazo	0.024
	3.1.5.	REDMATERPRIM Reducción de materias primas y recursos naturales	0.078
	3.1.6.	FORMAMBI Formación ambiental a los trabajadores	0.030
CICLO DE VIDA PRODUCTO	3.2.3.	AGUA Reutilización del agua	0.031
	3.2.1.	PROECOL Se utilizan productos reciclados/ecológicos	0.123
DESARROLLO SOSTENIBLE	3.3.2.	EDUCAM Educación medioambiental al cliente	0.013
	3.3.3.	MKMEDIOAM Utiliza el medioambiente en su política de marketing	0.018

	3.3.4	SGA Existe un sistema de gestión ambiental	0.054
PRESIÓN NORMATIVA	4.1.4.	CERTIFICADO Existe un certificado implementado	0.156
	4.1.1.	OMORAL Se considera obligación moral	0.117
	4.1.2.	VALORENTOR Congruencia con los valores del entorno	0.104
	4.2.1	EXPREVIAS Conocimiento de experiencias previas de éxito	0.105
PRESIÓN MIMÉTICA	4.2.2	MODELOS Existencia de modelos a seguir	0.124
	4.2.3.	BP Existencia de buenas prácticas	0.155
	4.3.2.	LEYCUMPLE Se cumplen leyes y normas	0.197
PRESIÓN COERCITIVA	4.3.3.	ORGPROM Existen organismos reguladores que promueven las prácticas ambientales	0.137
	4.3.4.	LEYESIMPLANTAN Leyes nacionales e internacionales que impulsan la implantación	0.144
	4.4.1.	CSERV Calidad en el servicio que se presta	N.P.
REPUTACIÓN	4.4.1.	CSERV Calidad en el servicio que se presta	N.P.
	4.4.1.	CSERV Calidad en el servicio que se presta	N.P.
INTERNACIONALIZACIÓN	1.13	INTERNAC Pernotaciones de visitantes internacionales	0.023
	1.14	VISINTER Visitantes internacionales	0.134
VARIABLES RALENTIZADORAS	4.6.3.	EDIRECC Formación, compromiso y estilo de dirección	N.P.
RESULTADO ECONÓMICO	5.1	CONECON Mejora de las condiciones económicas para los clientes	0.199
	5.3	RENTAB Mejora de la rentabilidad media	0.050
	5.2	RESULHOT Mejora de los resultados económicos del hotel	0.091
RESULTADO COMPETITIVO	5.4	CUOTAMERC Mejora de la cuota de mercado	0.105
	5.5	PRECHABITAC Mejora en el precio de la habitación	0.050
RESULTADO DE POSICIONAMIENTO	5.8	INNOVAC Mejoras en la innovación del alojamiento	0.039
	5.7	OPOMERC Mejora de las oportunidades de mercado	.0123
	5.9	REPUTAC Mejora de la imagen y la reputación	0.036
	5.6	SATIFIDEL Mejores resultados de la satisfacción y fidelización de los clientes	0.169

Fuente: Elaboración propia.

A continuación presentamos las ecuaciones de los modelos de medida:

ECOEficiENCIA:

$$\text{ANTCOMP} = \lambda_{2.3} \cdot \text{ECOEficiENCIA} + \delta_{2.3} = 0.913 \text{ Ecoeficiencia} + 0.029$$

$$\text{COEXPLO} = \lambda_{2.1} \cdot \text{ECOEficiENCIA} + \delta_{2.1} = 0.781 \text{ Ecoeficiencia} + 0.201$$

PERCEPCIONES POSITIVAS:

$$\text{CUOTAMER} = \lambda 2.7. P\_POSITIVAS + \delta 2.7. = 0.865 P\_POSITIVAS + 0.060$$

$$\text{NUEMER} = \lambda 2.8. P\_POSITIVAS + \delta 2.8. = 0.816 P\_POSITIVAS + 0.072$$

$$\text{RELCOMUN} = \lambda 2.5. P\_POSITIVAS + \delta 2.5. = 0.835 P\_POSITIVAS + 0.043$$

$$\text{SETEMP} = \lambda 2.3. P\_POSITIVAS + \delta 2.3. = 0.896 P\_POSITIVAS + 0.033$$

ESTRATEGIA PROACTIVA:

$$\text{POLAM} = \lambda 3.1.1. E\_PROACTIVA + \delta 3.1.1. = 0.923 E\_PROACTIVA + 0.029$$

$$\text{OBJELP} = \lambda 3.1.2. E\_PROACTIVA + \delta 3.1.2. = 0.930 E\_PROACTIVA + 0.024$$

$$\text{REDMETERPRIM} = \lambda 3.1.5. E\_PROACTIVA + \delta 3.1.5. = 0.749 E\_PROACTIVA + 0.078$$

$$\text{FORMAMBI} = \lambda 3.1.6. E\_PROACTIVA + \delta 3.1.6. = 0.906 E\_PROACTIVA + 0.030$$

CICLO DE VIDA PRODUCTO:

$$\text{AGUA} = \lambda 3.2.1. \text{CVP} + \delta 3.2.1. = 0.925 \text{CVP} + 0.031$$

$$\text{PROECOL} = \lambda 3.2.1. \text{CVP} + \delta 3.2.1. = 0.774 \text{CVP} + 0.123$$

DESARROLLO SOSTENIBLE:

$$\text{EDUCAM} = \lambda 3.3.2. D\_SOSTENIBLE + \delta 3.3.2. = 0.955 D\_SOSTENIBLE + 0.013$$

$$\text{MKMEDIOAM} = \lambda 3.3.3. D\_SOSTENIBLE + \delta 3.3.3. = 0.941 D\_SOSTENIBLE + 0.018$$

$$\text{SGA} = \lambda 3.3.4. D\_SOSTENIBLE + \delta 3.3.4. = 0.869 D\_SOSTENIBLE + 0.054$$

PRESIÓN NORMATIVA:

$$\text{CERTIFICADO} = \lambda 4.1.4. P\_NORMATIVA + \delta 4.1.4. = 0.696 P\_NORMATIVA + 0.156$$

$$\text{OMORAL} = \lambda 4.1.1. P\_NORMATIVA + \delta 4.1.1. = 0.722 P\_NORMATIVA + 0.117$$

$$\text{VALORENTOR} = \lambda 4.1.2. P\_NORMATIVA + \delta 4.1.2. = 0.860 P\_NORMATIVA + 0.104$$

PRESIÓN MIMÉTICA:

$$\text{EXPREVIAS} = \lambda 4.2.1. P\_MIMÉTICA + \delta 4.2.1. = 0.850 P\_MIMÉTICA + 0.105$$

$$\text{MODELOS} = \lambda 4.2.2. P\_MIMÉTICA + \delta 4.2.2. = 0.915 P\_MIMÉTICA + 0.124$$

$$\text{BP} = \lambda 4.2.3. P\_MIMÉTICA + \delta 4.2.3. = 0.853 P\_MIMÉTICA + 0.155$$

PRESIÓN COERCITIVA:

$$\text{LEYCUMPLE} = \lambda 4.3.2. P\_COERCITIVA + \delta 4.3.2. = 0.784 P\_COERCITIVA + 0.197$$

$$\text{ORGPROM} = \lambda 4.3.3. P\_COERCITIVA + \delta 4.3.3. = 0.858 P\_COERCITIVA + 0.137$$

$$\text{LEYESIMPLANTAN} = \lambda_{4.3.4} \cdot P\_COERCITIVA + \delta_{4.3.4} = 0.783 P\_COERCITIVA + 0.144$$

REPUTACIÓN:

$$\text{CSERV} = \lambda_{4.4.1} \cdot \text{REPUTACION} + \delta_{4.4.1} = 1 \text{ REPUTACION} + \text{N.P.}$$

INTERNACIONALIZACIÓN:

$$\text{INTERNAC} = \lambda_{1.13} \cdot \text{INTERNACIONALIZACIÓN} + \delta_{1.13} = 0.910 \text{ INTERNACIONALIZACION} + 0.023$$

$$\text{VISINTER} = \lambda_{1.14} \cdot \text{INTERNACIONALIZACIÓN} + \delta_{1.14} = 0.877 \text{ INTERNACIONALIZACION} + 0.134$$

VARIABLES RALENTIZADORAS:

$$\text{EDIRECC} = \lambda_{4.6.3} \cdot V\_RALENTIZADORA + \delta_{4.6.3} = 1 V\_RALENTIZADORA + \text{N.P.}$$

RESULTADO ECONÓMICO:

$$\text{CONECON} = \lambda_{5.1} \cdot R\_ECONÓMICO + \delta_{5.1} = 0.714 R\_ECONÓMICO + 0.199$$

$$\text{RENTAB} = \lambda_{5.3} \cdot R\_ECONÓMICO + \delta_{5.3} = 0.887 R\_ECONÓMICO + 0.050$$

$$\text{RESULHOT} = \lambda_{5.2} \cdot R\_ECONÓMICO + \delta_{5.2} = 0.791 R\_ECONÓMICO + 0.091$$

RESULTADO COMPETITIVO:

$$\text{CUOTAMERC} = \lambda_{5.4} \cdot R\_COMPETITIVO + \delta_{5.4} = 0.913 R\_COMPETITIVO + 0.105$$

$$\text{PRECHABITAC} = \lambda_{5.5} \cdot R\_COMPETITIVO + \delta_{5.5} = 0.882 R\_COMPETITIVO + 0.050$$

RESULTADO DE POSICIONAMIENTO:

$$\text{INNOVAC} = \lambda_{5.8} \cdot R\_POSICIONAMIENTO + \delta_{5.8} = 0.890 R\_POSICIONAMIENTO + 0.039$$

$$\text{OPOMERC} = \lambda_{5.7} \cdot R\_POSICIONAMIENTO + \delta_{5.7} = 0.817 R\_POSICIONAMIENTO + 0.123$$

$$\text{REPUTAC} = \lambda_{5.9} \cdot R\_POSICIONAMIENTO + \delta_{5.9} = 0.883 R\_POSICIONAMIENTO + 0.036$$

$$\text{SATIFIDEL} = \lambda_{5.6} \cdot R\_POSICIONAMIENTO + \delta_{5.6} = 0.772 R\_POSICIONAMIENTO + 0.169$$

6.5.2.- Evaluación de la fiabilidad compuesta de los constructos

Pasamos a continuación a evaluar la fiabilidad de los constructos a fin de comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, perseguimos comprobar con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas las mismas variables latentes. Para tal fin, nos decantamos por utilizar la fiabilidad compuesta (pc) por las ventajas que presenta sobre el alfa de Cronbach, tal y como defienden Calvo y Criado (2005).

A la hora de interpretar los valores obtenidos vamos a seguir el criterio expuesto y defendido por Nunnally (1978), quien sugiere 0.7 como un nivel para la fiabilidad en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica. En la siguiente tabla se

especifican los valores obtenidos de la fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos que componen nuestro modelo propuesto de investigación.

Tabla 161: Fiabilidad compuesta de los constructos del modelo de investigación.

CONSTRUCTO	FIABILIDAD COMPUESTA (pc)
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	0.841
ECOFICIENCIA	0.837
ESTRATEGIA PROACTIVA	0.932
INTERNACIONALIZACIÓN	0.888
ORIENTACION AL DESARROLLO SOSTENIBLE	0.945
PERCEPCIONES POSITIVAS	0.914
PRESIÓN COERCITIVA	0.850
PRESIÓN MIMÉTICA	0.906
PRESIÓN NORMATIVA	0.805
REPUTACIÓN	1.000
RESULTADOS COMPETITIVOS	0.893
RESULTADOS ECONÓMICOS	0.840
RESULTADOS DE POSICIONAMIENTO	0.908
VARIABLES RALENTIZADORAS/ESTILO DE DIRECCIÓN	1.000

Fuente: Elaboración propia.

Observamos como los constructos tienen una fiabilidad compuesta superior o prácticamente iguales a 0,8; cabe destacar incluso valores superiores a 0,9 como es el caso de los constructos estrategia proactiva, orientación al desarrollo sostenible, percepciones positivas, presión mimética, reputación, calidad y responsabilidad, resultados de posicionamiento y estilo de dirección.

6.5.3.- Evaluación de la validez convergente

Pasamos a utilizar la varianza extraída media (AVE) para evaluar la validez convergente, ya que este indicador, desarrollado por Fornell y Lacker (1981), nos proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Estos autores recomiendan valores superiores a 0,5, ya que con estos valores al menos el 50% de la varianza del constructo es debido a sus indicadores. En la tabla siguiente se exponen los valores de la varianza extraída media obtenidos en el modelo de investigación propuesto.

Tabla 162: Validez convergente de los constructos del modelo de investigación propuesto.

CONSTRUCTO	AVE
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	0.727
ECOFICIENCIA	0.722
ESTRATEGIA PROACTIVA	0.775
INTERNACIONALIZACIÓN	0.799
ORIENTACION AL DESARROLLO SOSTENIBLE	0.851
PERCEPCIONES POSITIVAS	0.728
PRESIÓN COERCITIVA	0.655
PRESIÓN MIMÉTICA	0.763

PRESIÓN NORMATIVA	0.582
REPUTACIÓN	1.000
RESULTADOS COMPETITIVOS	0.807
RESULTADOS ECONÓMICOS	0.639
RESULTADOS DE POSICIONAMIENTO	0.712
VARIABLES RALENTIZADORAS/ESTILO DE DIRECCIÓN	1.000

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar todos los constructos del modelo de investigación propuesto cumplen con la condición expuesta por Fornell y Lacker (1981), con valores mayores a 0.5, por lo que se acepta que los constructos poseen esta propiedad.

6.5.4.- Evaluación de la validez discriminante

Para evaluar la validez discriminante de un constructo comprobaremos si la varianza extraída media (AVE) de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación (Fornell y Lacker, 1981), indicándonos que un constructo es diferente a otro. Para hacer más práctico el procedimiento de cálculo, realizaremos el cálculo inverso, esto es, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de AVE anteriormente calculado al correr los datos en el software SMART-PLS, teniendo que ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos.

Tabla 163: Validez discriminante.

CONSTRUCTO	Ciclo de vida producto	Ecoeficiencia	Estrategia proactiva	Internacionalización	Orientación desarrollo sostenible	Percepciones positivas	Presión coercitiva	Presión mimética	Presión normativa	Reputación	Resultados competitivos	Resultados económicos	Resultados de posicionamiento	Variables ralentizadoras
Ciclo de vida producto	0.853													
Ecoeficiencia	0.489	0.850												
Estrategia proactiva	0.695	0.479	0.880											
Internacionalización	0.441	0.428	0.599	0.894										
Orientación al desarrollo sostenible	0.633	0.493	0.736	0.548	0.923									
Percepciones positivas	0.617	0.589	0.694	0.475	0.436	0.853								
Presión coercitiva	0.436	0.287	0.321	0.187	0.083	0.555	0.809							
Presión mimética	0.246	0.415	0.444	0.299	0.479	0.386	0.122	0.873						
Presión normativa	0.245	0.470	0.424	0.315	0.106	0.402	0.176	0.387	0.763					
Reputación	0.152	0.014	0.281	0.158	0.079	0.351	0.290	0.167	0.174	1.000				
Resultados competitivos	0.445	0.481	0.373	0.330	0.467	0.482	0.488	0.190	0.143	0.364	0.898			
Resultados económicos	0.434	0.468	0.461	0.274	0.427	0.544	0.400	0.211	0.046	0.201	0.379	0.800		
Resultados de posicionamiento	0.301	0.507	0.258	0.308	0.286	0.433	0.537	0.310	0.414	0.298	0.592	0.457	0.842	
Variables ralentizadoras	-0.134	-0.328	-0.097	0.107	-0.219	-0.215	-0.232	-0.031	0.039	0.056	-0.408	-0.213	0.013	1.000

Fuente: Elaboración propia.(En la diagonal se muestran las raíces cuadradas de las AVE).

De la observación de los valores representados en la tabla anterior, podemos afirmar que los constructos cumplen la propiedad de variable discriminante, defendida por Fornell y Lacker (1981).

6.5.5.- Análisis del modelo estructural

A continuación, trataremos de dar respuesta a cuestiones que proponen investigadores como Roldán (2000) o Falker y Miller (1992), concretamente:

- Determinar el poder predictivo del modelo de investigación especificado.
- Determinar los coeficientes β o coeficientes path que nos indiquen la intensidad de las relaciones establecidas a través del modelo interno entre dos constructos o variables latentes.
- Finalmente, tendremos que determinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas. Para ello la metodología PLS ofrece la posibilidad de emplear técnicas no paramétricas de remuestreo, como es el caso del *Bootstrap*, permitiéndonos comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

6.5.5.1. Determinación de los coeficientes path o coeficientes β

Los coeficientes path nos indican la intensidad de las relaciones que se entablan entre dos constructos. La figura siguiente muestra los valores obtenidos.

Tabla 164: Coeficientes path del modelo final de investigación.

Relaciones del modelo interno	Coeficientes path
Presión Normativa ->Estrategia proactiva	0.294
Presión Normativa ->Ciclo de Vida de Producto	0.058
Presión Normativa ->Orientación al Desarrollo Sostenible	-0.190
Presión Mimética ->Estrategia proactiva	0.335
Presión Mimética ->Ciclo de Vida de Producto	0.074
Presión Mimética ->Orientación al Desarrollo Sostenible	0.320
Presión Coercitiva->Estrategia proactiva	0.250
Presión Coercitiva->Ciclo de Vida de Producto	0.364
Presión Coercitiva->Orientación al Desarrollo Sostenible	-0.091
Reputación->Estrategia proactiva	0.116
Reputación->Ciclo de Vida de Producto	-0.010
Reputación->Orientación al Desarrollo Sostenible	0.001
Internacionalización -> Estrategia Proactiva	0.452
Internacionalización -> Ciclo de vida de producto	0.390
Internacionalización -> Orientación al desarrollo sostenible	0.491
Variable ralentizadora -> Estrategia proactiva	0.122
Variable ralentizadora ->Ciclo de Vida de Producto	-0.093
Variable ralentizadora -> Orientación al desarrollo sostenible	-0.257
Estrategia proactiva ->Percepciones positivas	0.698
Estrategia proactiva ->Ecoeficiencia	0.130
Ciclo de vida producto -> Percepciones positivas	0.318
Ciclo de vida producto -> Ecoeficiencia	0.247
Orientación al desarrollo sostenible->Percepciones positivas	-0.244

Orientación al desarrollo sostenible-> Ecoeficiencia	0.502
Ecoeficiencia -> resultados de posicionamiento	0.527
Ecoeficiencia -> resultados económicos	0.138
Ecoeficiencia -> resultados competitivos	0.302
Percepciones positivas -> Resultados económicos	0.554
Percepciones positivas -> Resultados de posicionamiento	0.206
Percepciones positivas -> Resultados competitivos	0.304
Resultados de posicionamiento -> Resultados económicos	0.229
Resultados competitivos -> Resultados económicos	0.003

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior no todos los coeficientes path cumplen con la condición defendida por Chin (1998), encontrando algunas relaciones entre constructos inferiores a 0,2 que deben ser eliminadas del modelo. En este caso, las relaciones que tenemos que eliminar son: Presión Normativa ->Ciclo de Vida de Producto, Presión Normativa ->Orientación al Desarrollo Sostenible, Presión Mimética ->Ciclo de Vida de Producto, Presión Coercitiva->Orientación al Desarrollo Sostenible, Reputación->Estrategia proactiva, Reputación->Ciclo de Vida de Producto, Reputación->Orientación al Desarrollo Sostenible, Variable ralentizadora -> Estrategia proactiva, Variable ralentizadora ->Ciclo de Vida de Producto, Estrategia proactiva ->Ecoeficiencia, Ecoeficiencia -> resultados económicos, Resultados competitivos -> Resultados económicos.

6.5.5.2.- Análisis de la fortaleza de las hipótesis y su contraste

Para realizar el análisis de la fortaleza de las hipótesis de investigación propuestas que nos conduzca a su contraste, primero hemos verificado que los valores de los coeficientes de regresión o coeficientes β correspondientes a las relaciones entre los constructos del modelo están por encima de 0,2 (Chin, 1998).

Posteriormente a esta comprobación hemos ejecutado un análisis Bootstrap en PLS para utilizando una distribución T-Students de dos colas, con n-1 grados de libertad, siendo n (500) el número de submuestras analizadas, para determinar qué relaciones (hipótesis) son estadísticamente significativas.

Figura 22: Modelo con los resultados del contraste de hipótesis (T-Students).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: Modelo final, indicando la β y las R².



Fuente: Elaboración propia.

Señalamos, que las relaciones que no aparecen en el modelo final, a pesar de tener betas significativas, $\beta > 2$, fueron eliminadas posteriormente por no lograr un valor mayor a 1.96 del estadístico T-Students.

6.5.5.3.- Análisis del poder predictivo del modelo propuesto (R²)

El poder predictivo del modelo que hemos planteado puede ser analizado utilizando el valor de la varianza explicada (R²) para las variables latentes dependientes (Chin et al, 1996; Falk y Miller 1992; Leal y Roldán, 2001). El valor de la varianza explicada (R²) de una variable

endógena se obtiene del resultado de multiplicar el coeficiente path entre dos constructos por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992). En el caso de que a un constructo dependiente llegara más de una flecha, habrá que repetir el proceso anterior y efectuar la suma.

Para Falk y Miller (1992) los valores adecuados de la varianza explicada son aquellos iguales o mayores que 0,1. Valores inferiores, aunque sean estadísticamente significativos, indican un bajo nivel predictivo de la variable latente. En nuestro caso, tal y como se refleja en la tabla siguiente, podemos concluir que el modelo presenta un adecuado poder predictivo.

Tabla 165: Varianza explicada de las variables dependientes.

CONSTRUCTOS ENDÓGENOS	R ²
ESTRATEGIA PROACTIVA	0.275
CICLO DE VIDA DE PRODUCTO	0.333
ORIENTACION AL DESARROLLO SOSTENIBLE	0.483
ECOEficiencia	0.252
PERCEPCIONES POSITIVAS	0.487
RESULTADOS ECONÓMICOS	0.306
RESULTADOS DE POSICIONAMIENTO	0.278

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo a Chin (1998) podemos decir que los valores obtenidos pueden ser considerados como muy buenos, ya que superan ampliamente el valor de 0.1.

6.5.5.4.-Estabilidad de las estimaciones ofrecidas

Siguiendo los planteamientos defendidos por Barclay et. Al. (1995), Henseler e. al (2009) y Tenenhaus et. al. (2005), creemos conveniente complementar el análisis del modelo estructural estimado con la técnica PLS mediante el índice (Q²) o test de Stone-Geisser (Stone 1974; Geiser, 1975). Este test nos ofrece una medida de bondad con lo que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros (Chin, 1998) y acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q² es mayor que cero (Hensler et. al. 2009; Pinto Jiménez et. al. 2006). En nuestro caso, los valores obtenidos son superiores a cero de forma clara, lo que nos permite afirmar que el mismo tiene una alta capacidad predictiva, tal como se muestra a continuación.

Tabla 166: Test Stone-Geisser para variables latentes del modelo.

Constructo	Q ²
Ecoeficiencia	0.136
Estrategia proactiva	0.195
Orientación al desarrollo sostenible	0.365
Percepciones positivas	0.341
Resultados económicos	0.170
Resultados de posicionamiento	0.146
Ciclo de vida de producto	0.161

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla, aparecen los diferentes coeficientes de regresión y las T-Students que nos servirán para realizar el contraste de las hipótesis y ver su nivel de significación:

Tabla 167: Contraste de hipótesis.

Hipótesis de la investigación	Relación de constructos	Coeficientes β	T-Students(bootstrap)	Nivel de significación y contraste
H. 1.1.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.	P_Normativa>E_Proactiva	0.294	2.700	Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H.1.2.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.	P_Normativa>CVP		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1.3.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.	P_Normativa>O_D_Sostenible		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 4.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.	P_Mimética>E_Proactiva	0.335	2.054	Aceptada con un nivel de significación $p<0.05$
H. 1. 5.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.	P_Mimética>CVP		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 6.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.	P_Mimética>O_D_Sostenible	0.320	2.221	Aceptada con un nivel de significación $p<0.05$
H. 1. 7.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos	P_Coercitiva>E_Proactiva		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 8.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.	P_Coercitiva>CVP	0.364	3.289	Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H. 1. 9.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.	P_Coercitiva>O_D_Sostenible		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada

H. 1. 10.- La reputación y la adopción de estrategias proactivas en los alojamientos tienen una relación positiva.	Reputación>E_proactiva			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 11.- La reputación y la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto en los alojamientos tienen una relación positiva.	Reputación >CVP			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 12.- La reputación y la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos tienen una relación positiva.	Reputación >O_D_Sostenible			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 13. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias proactivas ambientales.	Internac>E_Proactiva			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 1. 14. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto.	Internac>CVP	0.390	2.876		Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H. 1. 15. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible	Internac>O_D_Sostenible	0.491	3.756		Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H. 2.1.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias proactivas ambientales en las mismas.	V_Ralentizadora>E_Proactiva			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 2.2.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto en las mismas.	V_Ralentizadora>CVP			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 2.3.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en las mismas.	V_Ralentizadora>O_D_Sostenible	-0.257	2.346		Aceptada con un nivel de significación $p<0.02$
H. 3.1.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.	E_Proactiva>Ecoeficiencia			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 3.2.- La optimización del ciclo de la vida de los productos en la prestación de servicios en los hoteles, está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.	CVP>Ecoeficiencia			Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada

H. 3.3.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.	O_D_Sostenible>Ecoeficiencia	0.502	4.739	Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H. 3.4.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.	E_Proactiva>P_Positiva	0.698	7.688	Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H. 3.5.- La optimización del ciclo de la vida de los productos en la prestación de servicios en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.	CVP>P_Positiva		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 3.6.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.	O_D_Sostenible>P_positiva		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 4.1.1.- “La ecoeficiencia, está relacionada positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos”.	Ecoeficiencia>R_Posicionamiento	0.527	5.797	Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$
H. 4.1.2.- “La ecoeficiencia, está relacionada positivamente con los resultados competitivos de los alojamientos”.	Ecoeficiencia>R_Competitivos		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 4.1.3.- “La ecoeficiencia, está relacionado positivamente con los resultados económicos de los alojamientos”.	Ecoeficiencia>R_Económicos		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 4.2.1.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos”.	P_Positivas>R_Posicionamiento		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 4.2.2.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados competitivos de los alojamientos”.	P_Positiva>R_Competitivos		Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 4.2.3.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados económicos de los alojamientos”.	P_Positiva>R_Económicos	0.554	5.170	Aceptada con un nivel de significación $p<0.01$

H. 4.3.- “Los resultados de posicionamiento de los alojamientos, se relacionan positivamente con los resultados económicos de los mismos”.	R_Posicionamiento>R_económicos	Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada
H. 4.4.- “Los resultados competitivos de los alojamientos, se relacionan positivamente con los resultados económicos de los mismos”.	R_Competitivos>R_económicos	Relación eliminada del modelo por no alcanzar el valor mínimo del coeficiente β	No soportada

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Capítulo 7. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras

7.1.- Introducción

Para finalizar los capítulos que componen nuestro trabajo de investigación, vamos a expresar a continuación las principales conclusiones, aportaciones e implicaciones para la gestión del mismo. Desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos Naturales en la Empresa, hemos tratado de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, considerando las diferentes motivaciones para la integración de los recursos naturales en la estrategia de los alojamientos turísticos, así como los principales resultados que estos alojamientos obtienen, fruto de la implementación de dicha estrategia.

Perseguimos ahora, sintetizar las aportaciones más significativas de nuestro trabajo, valorando la consecución de los objetivos inicialmente propuestos. Trataremos de presentar, tanto las aportaciones teóricas como las empíricas, si bien, somos conscientes de que también existen limitaciones en nuestra de investigación.

Finalmente, el capítulo propone las líneas futuras de investigación con el que tratando de realizar aportaciones útiles para la gestión de las empresas que les permitan alcanzar una significativa mejora de la competitividad de forma responsable y posibilitando, así, la preservación del entorno natural.

7.2.-Conclusiones y aportaciones del trabajo de investigación

En primer lugar, diremos respecto a los resultados del trabajo, que probablemente su principal contribución no es otra que haber logrado comprobar y constatar científicamente cómo la adopción de una estrategia de integración de los recursos naturales en los alojamientos hoteleros, permite la obtención de mejores resultados, tanto económicos como de posicionamiento aportando, así, ventajas competitivas a dichos alojamientos y abriendo un camino cuyo horizonte vislumbra la sostenibilidad en el tiempo de los mismos.

Desde un punto de vista del marco teórico del trabajo, hemos realizado una revisión y recorrido por un conjunto de modelos ampliamente aceptados en la comunidad científica, que entendemos ha permitido sustentar nuestro trabajo en pilares amplios y fuertemente asentados, de tal forma que nos hemos apoyado en diversos marcos teóricos, como se detallará seguidamente. Por otro lado, hemos completado el marco teórico con la integración de la teoría institucional, la teoría de los grupos de interés y finalmente la perspectiva de la gestión ambiental proactiva, por lo que entendemos que hemos abordado el problema de estudio desde una perspectiva de 360º, esto es, hemos posado nuestras propuestas en un amplio abanico de pilares que sostiene firmemente lo dicho aquí, pues todos representan modelos muy aceptados en la gestión de empresas por parte de la comunidad científica.

7.2.1.- Conclusiones del marco contextual

Del conjunto de la literatura revisada podemos destacar como principales conclusiones las siguientes, que entendemos nos permiten situarnos en el marco de trabajo:

- El informe Brundtland, publicado en 1987, llegó a la conclusión de que debíamos trabajar para satisfacer "las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" la protección del medio ambiente y el crecimiento económico habrían de abordarse como una sola cuestión, llegando así al concepto de Desarrollo Sostenible.
- Acuñamos el concepto de la sostenibilidad ambiental como la conservación del "capital natural": los recursos ambientales que proveen el flujo de bienes y servicios. Así, la sostenibilidad ambiental implicará la preservación, por una parte de los recursos (inputs), que pueden diferenciarse entre renovables y no renovables, y por otra parte, como tratamos a los outputs, los residuos de nuestra actividad (Goodland, 1995).
- La preocupación de las empresas por la sostenibilidad ha sufrido un proceso evolutivo que parte de la gestión del "cumplimiento" (Schmidheiny, 1992b), fruto de las presiones legales y de las políticas gubernamentales. Sin embargo, posteriormente aparecen empresas que diseñan estrategias proactivas fundamentándose y esforzándose por una producción limpia, lo que ha permitido que se empiecen a establecer relaciones entre la minimización del impacto ambiental y el rendimiento económico, acuñando el concepto de eco-eficiencia, para volver a evolucionar posteriormente hacia la responsabilidad social empresarial o corporativa, que responde justamente a las tres pilares establecidos por el concepto de desarrollo sostenible, considerando por tanto, el balance ambiental, la justicia social y la prosperidad económica (Reyes, 2011).
- El estudio de los temas ambientales en la empresa ha seguido una evolución paralela a los modelos y paradigmas, así como, a las tendencias y preocupaciones de empresas y gobiernos. Así, los temas medioambientales que se estudiaban en los años 60/70 se centraban en estudios locales y básicamente orientados a regular distintas fuentes de contaminación. En los 80 los problemas pasan de locales a internacionales y ello provoca que las empresas líderes a escala internacional modifiquen su actitud y comportamiento para incorporar e incluso obtener beneficios de su nueva política ambiental (Schot y Fischer, 1993; Winn, 1995), así como respuestas a las políticas proactivas incluyendo estudios para la prevención, auditorías y formalización de políticas e implicación de los directivos (Starik y Marcus, 2000). Ya en los años 90 vivimos una orientación más generalizada hacia el crecimiento sostenible, provocando la aparición de métodos de dirección ambientales innovadores (Starik y Marcus, 2000). Podemos considerar que el número "Organizaciones Ecológicamente Sostenibles",

publicado en 1995 por la revista *Academy of Management Review*, confiere ya un peso más significativo y un punto de inflexión, apareciendo a partir de este hito publicaciones sobre entorno natural y empresa. Hart (1995), propone su teoría basada en los recursos naturales. Ya en el siglo XXI, la revista “*Academy of Management Journal*” publica un monográfico, “*Management of Organizations in the Natural Environment*” (2000), donde se amplía el abanico de temas abordados; liderazgo y medio ambiente (Andersson y Bateman, 2000), planteamientos institucionales (Bonsol y Roth, 2000), el desarrollo de “buenas prácticas”, *Benchmark's* en dirección ambiental (Christmon, 2000) y el papel de los directivos (Romis y Steger, 2000; Cordaco y Frieze, 2000; Sharma, 2000). Actualmente, la investigación ambiental en la organización constituye una línea mundial de investigación y la literatura se encuentra en pleno desarrollo con temas muy variados y de gran impacto. Hart y Sharma (2004) estudian la influencia de los *stakeholders*. Respecto a la estrategia medioambiental en la empresa, Lawrence et al (2007) consideran el estudio de la relación económica con el medioambiente, Weaver (2012) investiga la asociación entre la sostenibilidad y la gestión estratégica para minimizar los costes directos e indirectos y maximizar los beneficios a nivel local y global, por citar sólo algunos ejemplos.

- La estrategia medioambiental ha sido frecuentemente explicada como un intento de atender a las expectativas y exigencias de diferentes grupos de presión. Resulta especialmente destacable la presión medioambiental ejercida por los consumidores y los legisladores. Sin embargo, de acuerdo con autores como Henriques y Sadosky (1996) o Buysse y Verbeke (2002), cada vez con mayor frecuencia las empresas perciben también presión medioambiental procedente de otros agentes internos o externos a la empresa. Los agentes internos incluyen también a los directivos por su responsabilidad directa en las decisiones tomadas en la empresa, los accionistas o propietarios atraídos por la idea de participar en empresas "verdes", y los empleados que tratan de protegerse de riesgos que les afecten directamente (enfermedades ocupacionales, accidentes industriales...). Los agentes externos hacen referencia a la legislación medioambiental cada vez más estricta ante las demandas sociales, los clientes al crecer progresivamente el segmento de la población que prefiere productos, envases y procesos de producción sostenibles, los proveedores interesados en evitar daños potenciales en la imagen y legitimidad de sus empresas, además de responsabilidades jurídicas. Por ello, podemos decir que existen determinantes que favorecen o aceleran la adopción de estrategias medioambientales, al mismo tiempo que otros factores se convierten en barreras a la misma, (Murillo, Garcés y Rivera, 2005).
- La evolución de la literatura nos ha permitido identificar conceptos como: gestión medioambiental, rendimiento ambiental, desarrollo sostenible,... todos convergen, desde el punto de vista empresarial, en un punto de destino final: la consecución de la

empresa sostenible. Podemos decir que la empresa sostenible es aquella que trata de gestionar con éxito para la sociedad en la que opera el equilibrio de ofrecer cuentas de resultados para aquellos colectivos que directa o indirectamente influyen y se ven influenciados por las actividades de las empresas (CONAMA VI, 2002).

7.2.2.- Conclusiones del marco teórico

Desde un punto de vista del marco teórico del trabajo, hemos realizado una revisión y recorrido por un conjunto de modelos ampliamente aceptado en la comunidad científica, de tal forma que hemos bebido para enmarcarnos de: la teoría de la estrategia, la perspectiva de los recursos y capacidades, así como la teoría de las capacidades dinámicas, la teoría del conocimiento y especialmente la teoría de los recursos naturales propuesta por Hart, en 1995, que consideramos la columna vertebral de nuestro trabajo. Por otro lado, hemos completado el marco teórico con la integración de la teoría institucional, la teoría de los grupos de interés y finalmente la perspectiva de la gestión ambiental proactiva. Aportamos apuntes de este marco:

- La literatura recoge cómo el interés por el análisis de la ventaja competitiva en la empresa se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la misma, considerándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones que realice la empresa sobre su posición en el mercado y más dependiente de la optimización de sus recursos y capacidades internas únicas, gracias a autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993). Así, la teoría de la estrategia evoluciona hasta centrarse en la ventaja competitiva y los recursos internos (Bueno, 1995).
- Podemos decir que existe una relación entre los recursos y las capacidades de la empresa, en la cual, a su vez, los tipos, cantidades y realidad de recursos pueden establecer limitaciones sobre las rutinas organizativas y capacidades de la empresa (Suárez e Ibarra, 2000). Gracias a este proceso las habilidades y recursos individuales se integran en las capacidades colectivas. Esto requiere que se motiven y señalice a los miembros de la organización de forma que desarrollen rutinas de funciones, siendo el estilo de dirección, los valores, las tradiciones y el liderazgo, estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros (Suárez e Ibarra, 2000).
- La visión basada en los recursos (RBV) afirma que los recursos y las capacidades son fundamentales para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Murillo, y Garcés, 2008; Reyes, 2011). Según Barney (1991), los recursos están distribuidos heterogéneamente entre las organizaciones y son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. En los años 90, la dinámica del mercado hizo que las proposiciones de la teoría de los recursos se consideraran estáticas (Eisenhardt y

Martin, 2000). Por lo tanto, la RBV falla al no tener en cuenta la influencia del dinamismo del mercado y en persistir en la heterogeneidad de recursos como la única fuente de rentabilidad, ignorando la competencia y la adquisición de recursos complementarios. En respuesta a estas consideraciones surgió la teoría de las capacidades dinámicas, como un complemento de las proposiciones de la teoría de los recursos. Teece, Pisano, y Shuen (1997) definieron las capacidades dinámicas como: “La habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado”. Las capacidades dinámicas exhiben procesos comunes en las organizaciones, tales como: desarrollo de nuevos productos, toma de decisiones estratégicas y alianzas (Eisenhardt y Martin, 2000).

- Grant (1996a, 1996b) propone que el conocimiento es un recurso fundamental en la creación de valor de mercado, además de la fuente principal de generación de rentas. Por tanto, lo que explica la diferencia entre los resultados de las empresas es, por un lado, la heterogeneidad en sus bases de conocimiento y por otro, la diferencia en la capacidad para su desarrollo y posterior aplicación o explotación. No obstante, el conocimiento para posibilitar estas ventajas debe cumplir un conjunto de condiciones: transferibilidad, capacidad de agregación, apropiabilidad, especialización y aplicación a la producción (Grant, 1996b).
- Hart (1995), propone la perspectiva basada en los Recursos Naturales (*A Natural Resource Based View of the Firm, NRBV*) en el que incorpora la consideración de la relación entre la empresa y el medio ambiente en el enfoque basado en los recursos. En este sentido centra la atención en aspectos internos de la empresa al destacar la importancia de la disponibilidad y desarrollo de determinados recursos y capacidades, la desarrolla como extensión de la Teoría de los Recursos e incorpora el “entorno natural” como variable del mismo, como estrategia para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. A su vez, su perspectiva establece tres tipos de estrategias que las empresas podrán seguir para alcanzar dichas ventajas, la prevención de la contaminación, el diseño del producto y el desarrollo sostenible (Murillo, 2008).
- Hart (1995) expone estos “recursos estratégicos” de forma que irán asociados a las capacidades estratégicas ambientales que permiten un desempeño ambiental superior de la empresa. Estos atributos van a permitir a la empresa adelantarse a la competencia, gracias a las innovaciones que se introducen en la misma con el objetivo de integrar las percepciones de los *stakeholders* en el ciclo de vida del producto y de la visión conjunta y compartida de futuro sostenible. El efecto principal para la empresa radica en las ventajas competitivas derivadas, por un lado, de la reducción de costes, fruto de la mejora del desempeño ambiental, y por otro lado la ventaja de la diferenciación (posicionamiento) con los competidores fruto de su mejora en

reputación por la responsabilidad en su gestión, (Reyes, 2011, Vidal, y otros, 2012; Martinez, 2013).

- En cuanto al modelo institucional, Scott (1995) propone que cualquier organización conlleva una regulación del comportamiento a través de los procesos reguladores explícitos como son las normas (leyes) los controles y las sanciones. Cada parte implicada, además, persigue sus intereses particulares, imperando los mecanismos de control coactivos (Di Maggio y Powell, 1983), predominando así la fuerza, el miedo y la conveniencia. Por otro lado, las reglas normativas introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación, incluyendo en el sistema normativo tanto normas de carácter profesional como valores (Scott, 1995), considerando valores a las preferencias o deseos y cumplimiento de estándares que permitan comparar estructuras y comportamientos. Por su parte, las normas especifican cómo se deberían hacer las cosas, los métodos legítimos para perseguir los valores (Riquel, 2010). Finalmente, destacan los elementos cognitivos de las organizaciones, esto es, las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad, incorporando la dimensión cognitiva de las personas, esto es, “lo que una criatura hace es, en parte, función de la representación interna de su entorno” (D’Andrade, 1984; Tintoré, 2010).
- Por tanto, la Teoría Institucional establece que existen funciones coercitivas desde el entorno, tales como las regulaciones gubernamentales y las expectativas culturales que puedan imponer criterios de estandarización a las organizaciones. Es lo que Di Maggio y Powell (1991) denominan isomorfismo coercitivo, que se produce cuando las organizaciones tienen dependencia financiera, los recursos están centralizados y cuando las organizaciones dependientes no tienen objetivos claros. Por otro lado, hablamos del isomorfismo mimético, cuando las organizaciones siguen modelos que se perciben como de mayor éxito, y finalmente isomorfismo normativo, que se asocia a una profesionalización causada por la experiencia y formación previa del personal técnico y directivo.
- Freeman (1984), propone el enfoque de la Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholders*) como respuesta al actual entorno empresarial en el que la globalización, las inversiones institucionales y el incremento del activismo por parte de accionistas y otros grupos de interés adquieren un mayor protagonismo (Nwanji y Howell, 2007). Ello ha favorecido la aparición de este modelo en que los diferentes actores interaccionan, emergiendo un enfoque que caracteriza a los grupos de interés y los elementos que los definen: poder, legitimidad y urgencia. La concepción de la empresa se define como un “conjunto o nexo de contratos”, más la existencia de relaciones entre diferentes miembros de la organización y otros *stakeholders*, donde cada uno posee sus respectivos intereses que coincidirá en mayor o menor medida con la misión general de la empresa (Bueno, 2004). Así, este nuevo modelo de “estrategia social” se

basa en las relaciones con los *stakeholders*, buscando un beneficio mutuo a largo plazo (Chilosi y Damián 2007; Freeman 2004; Harrison y Freeman, 1999; Preston y Donalson, 1999). Martin de Loto (2004) define como capital relacional a este conjunto de relaciones de la empresa con los agentes del entorno. El cambio del modelo empresarial se basará en los resultados que alcanzan los receptores finales.

- Hoy parece claro y demostrado que el factor ambiental debe incorporarse al estudio del entorno e incluso que éste, en muchos casos, será un factor determinante de otros factores como los factores sociales, políticos, tecnológicos etc... y repercutirán en la actividad de la organización. Por ello, las formas de abordar el entorno ambiental por parte de la empresa deberán incorporarse a la estrategia corporativa y de negocio, constituyendo, en muchas ocasiones, los pilares de los planes de acción y de la propia organización (Aragón-Correa, 1998). Este autor señala, además, que la estrategia se orientará a convertir en oportunidades las posibles amenazas ambientales, a través de la incorporación de productos ecológicos y de la eficiencia ambiental para obtener ventajas competitivas (Aragón-Correa, 1998). Podemos señalar un cambio cualitativo en el enfoque de la variable ambiental en la empresa, virando 180 grados y pasando de considerarlo un problema legal, que supone costes, a considerarlo como una estrategia que permite la reducción de residuos, la reducción de riesgos ambientales y que, con ello, incrementa la eficiencia y reduce los costes y responsabilidades ambientales (Rueda, 2005). La estrategia se orientará a encontrar la fórmula de alcanzar oportunidades a través del diseño de una actitud proactiva respecto al factor ambiental (Rosen, 2001).
- La estrategia proactiva presentará rasgos comunes en el funcionamiento de las buenas prácticas de cada sector y pueden generar ventajas competitivas a través de dos vías fundamentalmente: diferenciación y reducción de costes (Aragón-Correa, 2002, Murillo y García, 2008). A su vez, la postura proactiva se verá determinada entre otros agentes, por las capacidades de aprendizaje de alto nivel, la visión compartida, mejora continua (Hart, 1995) e integración de los *stakeholders* (Marcus y Geffen, 1998; Sharma y Kredenburg, 1998). En definitiva, la gestión medioambiental proactiva requiere la integración de las capacidades ambientales a través del uso de recursos organizacionales (Andersson y Bateman, 2000; Russo y Fonts, 1997; Sharma, 2000).
- Existe una tendencia, como recogen muchos investigadores, en vincular el desarrollo turístico con la sostenibilidad, especialmente desde la década de los 80, en los que el turismo de masas se ha manifestado como un “enemigo” del capital natural, y especialmente tras la aparición del informe Brundtland (Simão y Partidario, 2012).

- Actualmente, por tanto, el turismo sostenible no sólo supone la viabilidad económica del proyecto a largo plazo, sino también que esta viabilidad debe ser completada con el respeto al entorno natural y a las personas de los destinos turísticos (Padín, 2012). Este giro se recoge ya en los principios de sostenibilidad que la OMT (Organización Mundial de Turismo) establece para los destinos turísticos. Tal y como indican Simão y Partidario (2012).
- Tanto Butler (1999) como Prat (1996) consideran que la estrategia debería pasar por estudiar las acciones y fórmulas con las que hacer sostenible el turismo de masas. Así, la propia OMT, en publicaciones más recientes, argumenta la necesidad de avanzar hacia un “turismo más sostenible”, en vez de hacia un turismo definitivamente sostenible (OMT, 2006; 2007).
- Las propuestas actuales proponen definitivamente integrar el turismo de masas y la sostenibilidad. De hecho, para Weaver (2006, 2012) “el turismo sostenible de masas ha llegado a ser la mejor alternativa para muchos destinos turísticos, siempre que se logre el equilibrio entre suficiente demanda y estabilidad socio-económica y medioambiental”. Esta necesidad constituye algo aceptado por la mayoría de los autores (Choi y Sirakaya, 2005; Sharpley, 2000; Sirakaya, Jamal y Choi, 2001).
- Ello explica la existencia de iniciativas voluntarias que, en la industria turística, van un paso por delante de la propia regulación y legislación ambiental, reconociendo el compromiso y las actitudes y comportamiento ambiental o sostenible. Los instrumentos voluntarios permiten una mayor rapidez y eficacia para alcanzar los objetivos de la política ambiental con un menor coste (Ayuso, 2003).
- Estamos en condiciones de afirmar, por tanto, que actualmente está aceptado por la comunidad científica la importancia del medioambiente sobre la economía y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, así como la consideración de que se debe introducir la variable medioambiental en el ámbito de estudio de la Teoría Organizacional. Ello significa, que parece muy asumido que la gestión de las empresas ha virado hacia un paradigma sustentado en una concepción sostenible de las mismas.

7.2.3.- Conclusiones del estudio empírico

- El medio ambiente es un factor que, sin duda, influye de manera muy directa en la configuración de la responsabilidad de las empresas frente a su entorno social. Así, aquellas compañías que aun actuando en la legalidad sean reconocidas como perjudiciales para el medio ambiente serán, más tarde o más temprano, penalizadas por el mercado y su supervivencia puesta en peligro al violar uno de los principios morales cada vez más imperantes en la sociedad actual. Además, los poderes públicos imponen mediante normativas de diverso rango, el respeto a ciertos valores medioambientales.
- El comportamiento más o menos responsable ante la cuestión medioambiental puede tener importantes consecuencias económicas para la empresa, derivadas de los desembolsos pertinentes y de sus efectos en la cuota de mercado.
- En este sentido, se constata una creciente preocupación de la empresa ante el importante papel que ha de desempeñar en la estrategia global de desarrollo sostenible como unidad básica de producción y, por tanto, generadora de impactos tanto económicos como sociales y ambientales. Ante ello, en su ámbito interno ha de prepararse para afrontar las adaptaciones necesarias en sus recursos y capacidades de cara a prevenir los efectos que estos cambios en el entorno puedan tener sobre su competitividad. Esto resulta especialmente relevante en el caso de las empresas del sector turístico, puesto que el entorno natural y socio-cultural constituye un factor esencial de su función de producción, a la vez que uno de los principales reclamos del producto turístico.
- En este contexto se erige como una cuestión de creciente interés en la literatura académica y profesional reciente el análisis de la conexión entre las medidas de protección medioambiental implantadas por la organización y el resultado económico de la misma. El interés último reside en delimitar los determinantes estratégicos y las pautas de acción que permitan gestionar adecuadamente la variable medioambiental en el camino de la empresa hacia su éxito competitivo.
- En la industria turística, González y León (2001) afirman que las empresas pueden beneficiarse de un doble impacto en la rentabilidad: el incremento de los ingresos y la disminución de los costes con la adopción de innovaciones medioambientales. Para la empresa hotelera en particular, existen oportunidades estratégicas en la gestión medioambiental efectiva, que se traducen en la existencia de una serie de incentivos comerciales aplicables incluso si la innovación necesaria conlleva el aumento de los costes operacionales y de inversión, siempre que pueda asumirse que la demanda reaccionará positivamente ante la mejora de los atributos ambientales del producto.

- Respecto a las hipótesis confirmadas con nuestro modelo de investigación, podemos establecer las siguientes aportaciones de nuestro trabajo y concretamente del modelo presentado. Para ello, entendemos que la mejor forma de hacerlo es, tratar de responder a las preguntas de investigación: (epígrafe 5.1.)

1. ¿Cuáles son las variables que aceleran o no la incorporación de estrategias sostenibles/ambientales en los hoteles?

En este sentido hemos encontrado que tanto la presión normativa y la presión mimética dinamizan la adopción de una estrategia medioambiental proactiva por parte de los alojamientos, en este caso, centrada en la obtención de mejores percepciones positivas de los *stakeholders*, persiguiendo mejoras de la cuota y de nuevos mercados, así como de la mayor aceptación por parte de la comunidad, en cambio, la presión legal, coercitiva, genera estrategias reactivas. Por otro lado, los alojamientos con mayor cuota de clientes internacionales también presentan una estrategia ambiental, en este caso orientada a la incorporación de productos ecológicos y gestión del ciclo de vida de los productos, así como una estrategia centrada en el desarrollo sostenible, lo que conlleva especialmente, la incorporación certificados de sostenibilidad, así como la minimización del impacto en el entorno y en el hábitat de la actividad de alojamiento.

2. ¿Cuáles son las variables que obstaculizan la incorporación de estrategias sostenibles en los hoteles?

Encontramos que existe una variable que frena la adopción de las estrategias ambientales en los alojamientos, la falta de compromiso del estilo de dirección del alojamiento, ni el tamaño. Ni la falta de recursos financieros han mostrado valores significativos; es, por tanto, el capital humano, el estilo de dirección y su compromiso, quienes suponen un freno, o no, a las políticas ambientales en las empresas.

3. ¿Qué estrategia siguen los alojamientos turísticos para integrar los recursos naturales?

En respuesta a esta pregunta de investigación hemos contrastado el modelo propuesto por Hart (1995), en el que se proponen tres estrategias de integración de los recursos naturales en las empresas. Por una parte, los alojamientos turísticos incorporan comportamientos estratégicos proactivos, estrategia proactiva, principalmente estableciendo objetivos a medio y largo plazo, así como, incorporando acciones de formación medioambiental a los trabajadores. A su vez, se detectan estrategias de producto, esto es, incorporando tanto productos ecológicos y/o reciclados entre las materias

primas empleadas para prestar los servicios y actividades habituales, así como en la incorporación de sistemas y comportamientos propios orientados a la reutilización y reciclaje de los productos y residuos generados. Finalmente, también hemos detectado una tercera estrategia ambiental, caracterizada por comportamientos centrados en minimizar el impacto en el hábitat, en la integración con la comunidad y la comunicación a clientes de las actividades que los hoteles llevan a cabo para la implantación de sistemas de gestión ambiental que se implementan en pro del desarrollo sostenible.

4. ¿Influye de manera directa el grado de integración de los recursos naturales en la empresa (rendimiento ambiental) en los resultados de la misma?

Los resultados de la investigación nos ha permitido contrastar que el rendimiento ambiental, esto es, la integración de los recursos naturales en la gestión de la empresa, incide directamente en los resultados de los alojamientos. De esta manera, encontramos que la integración de la ecoeficiencia entre las rutinas organizacionales, conlleva una mejora en los resultados de posicionamiento de los mismos. Hemos agrupado, en estos resultados de posicionamiento aquéllos que mejoran la satisfacción de clientes y trabajadores, así como que posibilitan las mejoras en innovación, la apertura a nuevos mercados y una mejora en la imagen y reputación de los mismos.

Por otro lado, la percepción positiva de los alojamientos se traduce en la mejora de los resultados económicos, posibilitando a los alojamientos situar sus condiciones económicas de forma más competitiva frente a la competencia y generando mejores resultados y mayor rentabilidad media que el resto.

5. ¿Cuáles son los resultados económicos de un buen rendimiento ambiental?

La respuesta a la última pregunta de investigación se ha venido generando a lo largo del presente epígrafe, que concretamos específicamente a continuación. La investigación nos ha permitido diferenciar dos tipos de resultados consecuencia de la integración de los recursos naturales en la integración de la estrategia empresarial. Los alojamientos que obtienen un mejor rendimiento ambiental, consiguen mejores resultados de posicionamiento (imagen, satisfacción y fidelización, mayor cuota de mercado y acceso a la innovación), pero quizá lo más interesante, que en este sentido hemos encontrado, es que existe una relación directa entre los alojamientos que presentan un buen posicionamiento y sus resultados económicos, por lo que podemos decir, sin temor a equivocarnos, que los alojamientos que integran los recursos naturales en su estrategia de gestión también presentan

mejores resultados económicos en forma de mayor rentabilidad, mejores resultados económicos globales y mejor rentabilidad media que los alojamientos de la competencia.

Tabla 168: Hipótesis aceptadas.

Hipótesis de la investigación	Grado de aceptación
H. 1.1.- La presión normativa (valores sociales y morales) influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 1. 4.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia proactiva en los alojamientos.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.05$
H. 1. 6.- La presión mimética influye positivamente en la adopción de una estrategia de orientación al desarrollo sostenible en los alojamientos.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.05$
H. 1. 8.- La presión coercitiva influye positivamente en la adopción de una estrategia de ciclo de vida de producto en los alojamientos.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 1. 14. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de ciclo de vida de producto.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 1. 15. - El grado de internacionalización de los alojamientos influye positivamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 2.3.- La variable ralentizadora u obstáculo influye negativamente en la adopción de estrategias de orientación al desarrollo sostenible en las mismas.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.02$
H. 3.3.- La orientación estratégica de los hoteles al desarrollo sostenible está positivamente relacionada con la ecoeficiencia de los alojamientos.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 3.4.- La adopción de una estrategia ambiental proactiva, encaminada a la prevención de la contaminación en los hoteles, está positivamente relacionada con la percepción positiva que supone la integración de los recursos naturales y el rendimiento ambiental en los alojamientos.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 4.1.1.- “La ecoeficiencia, está relacionada positivamente con los resultados de posicionamiento de los alojamientos”.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$
H. 4.2.3.- “Las percepciones positivas de la integración del rendimiento ambiental, está relacionado positivamente con los resultados económicos de los alojamientos”.	Aceptada con un nivel de significación $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3.1.- Implicaciones para la gestión

Del análisis del modelo final, podemos aportar algunas pautas de gestión que pueden ayudar a mejorar los resultados, tanto de posicionamiento como económicos, esto es, en definitiva a obtener mayores tasas de competitividad y sostenibilidad en el tiempo de los alojamientos turísticos.

Así, diremos que el principal freno a la incorporación de estrategias ambientales, no es otro que el estilo de dirección opuesto y poco formado en esta materia, lo que nos permite proponer como práctica de gestión, la incorporación a los planes de formación

del personal directivo de competencias en materia de gestión ambiental, especialmente de formación orientada al desarrollo sostenible, que le dotará de pautas de comportamiento orientadas a la implementación de sistemas de gestión ambiental, de pautas de formación ambiental y sensibilización al cliente y criterios para fomentar el marketing medioambiental, entre otros, de forma que todo ello se traducirá en la obtención de mejores ratios de ecoeficiencia y, consecuentemente, mejores resultados de posicionamiento, tal y como muestran las relaciones aceptadas del modelo.

A su vez, entendemos que una oportunidad de crecimiento para los alojamientos, puede obtenerse de la mano de la internacionalización de los mismos, (García de Soto 2013). Internacionalización que se ha estudiado tanto por la cantidad de clientes internacionales como por las pernoctaciones de los mismos. En este sentido, la estrategia orientada al desarrollo sostenible (caracterizada entre otros por comportamientos como la implementación de certificados sostenibles voluntarios, la formación y sensibilización ambiental de los clientes y la comunicación a los grupos de interés de esta estrategia) se traducirá directamente en un incremento de la ecoeficiencia, que a su vez va a lograr mejores resultados de posicionamiento de los alojamientos en el mercado. Así mismo, la internacionalización también va a favorecer la integración de una estrategia orientada al ciclo de vida del producto, incorporando mayor número de productos reciclables y reciclados.

Al igual que la internacionalización, existen otras variables que inciden directamente en la integración de los recursos naturales en los alojamientos hoteleros. Nos referimos a la presión normativa, presión mimética y presión coercitiva. Así hemos encontrado que la presión normativa, esto es, la implementación de un certificado sostenible ejerce un efecto catalizador muy potente para que se inicie una estrategia proactiva que irremediablemente se va a traducir en una mejora significativa de la percepción positiva del alojamiento, que como acabamos de comentar, produce a su vez una mejora en los resultados económicos.

De forma parecida, la presión mimética, esto es, la existencia de modelos en el entorno que supongan una referencia en la implantación de buenas prácticas ambientales, (valga el caso de la cadena Confortel, primera cadena en el mundo con todos sus hoteles certificados en sostenibilidad, QSostenible), impulsa por mimetismo la aplicación de este modelo a otras cadenas como estrategia de orientación al desarrollo sostenible, así como la puesta en funcionamiento de una estrategia proactiva hacia la integración de los recursos naturales en los alojamientos. Como se ha comentado, esta proactividad mejora la percepción en el mercado del alojamiento y los resultados económicos. Por otro lado, la puesta en marcha de políticas de desarrollo sostenible tiene una incidencia directa en la ecoeficiencia del alojamiento, lo cual le posiciona en el mercado frente a la competencia.

Por otro lado, hemos podido comprobar que la presión coercitiva no supone una estrategia proactiva (hipótesis rechazada), y parece lógico, pues la respuesta a la obligación legal es un comportamiento meramente reactivo, suponiendo esto un decalaje en el diseño de estrategias orientadas a los recursos naturales, retrasando su competitividad e impidiendo ser percibido como líderes del sector. Con todo, si hemos encontrado explicación a la integración o empleo de productos reciclados como respuesta a una obligación legal.

Respecto a los tipos de estrategia de incorporación de los recursos naturales en la gestión, que hemos venido planteando a lo largo y ancho de este trabajo, podemos decir, que la implementación de un modelo de estrategia proactiva (formación ambiental para trabajadores y clientes, establecer políticas ambientales, así como objetivos a medio y largo plazo), se va a traducir directamente en una mejor percepción en el mercado (lo que supone un incremento de la cuota de mercado así como el acceso a nuevos mercados) lo cual, se traduce directamente en mejores resultados económicos.

Sin embargo, si la estrategia iniciada por la empresa es de orientación al desarrollo sostenible, el efecto de este comportamiento no repercute en las percepciones positivas, sino sobre la ecoeficiencia del alojamiento, mejorando sus costes de explotación y anticipándose a la competencia, de forma que todo ello, le posibilitará obtener unos mejores resultados de posicionamiento, esto es, les permitirá ser más innovadores, mejorar la reputación y la satisfacción y fidelización del cliente, así como ofreciendo, así mismo, la posibilidad de apertura de nuevas oportunidades de mercado. Este fenómeno podría invitar a un estudio más profundo, ya que como se planteó inicialmente, de acuerdo con la literatura, parece que también debería incidir en las percepciones positivas.

En definitiva, las presiones normativa, coercitiva y mimética, conjuntamente con la internacionalización, impulsan tres tipos de estrategias de integración de los recursos naturales que permiten a los alojamientos obtener mejores resultados de posicionamiento y económicos; en definitiva mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

La tabla siguiente persigue clarificar lo dicho en este epígrafe y puede suponer un resumen de los comportamientos apropiados de los directivos para alcanzar mejores resultados.

Tabla 169: Decálogo de comportamientos ambientales de gestión.

Decálogo de comportamientos de gestión	Tipos de estrategia	Efecto de la Integración de los Recursos Naturales	Resultados
Conocer experiencias previas de éxito Conocer modelos de referencia a seguir Existencia de decálogos y manuales de buenas prácticas Implementación de certificados voluntarios sostenibles Integración con los valores del entorno Formación medioambiental a trabajadores, clientes Establecer políticas ambientales Establecer objetivos ambientales a medio y largo plazo Fortalecer la calidad en el servicio Formación a directivos en turismo sostenible Atracción de clientes y mercados internacionales Utilización de productos reciclados y sostenibles Comunicar las acciones ambientales	ESTRATEGIA PROACTIVA ORIENTACIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE	PERCEPCIONES POSITIVAS ECOEficiencia	RESULTADOS DE POSICIONAMIENTO RESULTADOS ECONÓMICOS

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4.- Limitaciones

- El análisis que se ha realizado ha sido transversal, que impide estudiar la evolución en el tiempo de las variables objeto de estudio. Este aspecto sería de interés, ya que muchas de las variables estudiadas son dinámicas y el seguimiento de esta evolución nos permitiría contrastar definitivamente la relación entre estas variables. A su vez, el estudio se ha concentrado en una unidad geográfica limitada, y ello puede suponer una limitación a la extrapolación de los resultados encontrados.
- Las medidas de las variables que se han estudiado se han realizado a través de las percepciones que nos han mostrado los propios encuestados. Ello, obligatoriamente, introduce un cierto grado de subjetividad en la medición de las mismas. Sin embargo, ante la ausencia de datos publicados sobre las prácticas ambientales en los alojamientos turísticos y sus estrategias ambientales de gestión, la alternativa es la recopilación directa mediante encuesta, siendo la obtención de los datos válida y utilizada en múltiples estudios en la literatura. Tal es así que los datos fueron obtenidos a través de encuesta telefónica, que previamente fue facilitada mediante vía postal, a los directores o gerentes de los alojamientos turísticos, debido a su conocimiento sobre la estrategia de los mismos. Esta fuente de obtención de datos supone una fórmula habitual y aceptada por la comunidad científica como muestra de la literatura. No obstante, somos conscientes de la limitación de haber utilizado un único informante.
- Los constructos se han tratado de definir de la manera más precisa posible, basándonos en la literatura existente al respecto e intentando vincular las medidas utilizadas con sus fundamentos teóricos, para lo que hemos desarrollado un riguroso proceso de depuración de ítems. No obstante advertimos que los ítems de medida son una aproximación a fenómenos latentes difícilmente mensurables.
- Por otro lado, hemos encontrado que dos constructos han quedado finalmente medidos con un único indicador, siendo consciente de que ello supone una limitación y de que la escala debe ser perfeccionada.

7.2.5.- Futuras líneas de investigación

A continuación exponemos las líneas de investigación que nos sugieren tanto las limitaciones del estudio, como sus principales conclusiones. Todo ello, por tanto, nos permitirá no sólo superar estas limitaciones sino al mismo tiempo avanzar sobre las principales aportaciones que hemos incorporado al estudio.

- En este sentido, entendemos que se debe considerar la posibilidad de ampliar el estudio a otros sectores económicos, de forma que podamos contrastar la validez del modelo en los diferentes ámbitos económicos. Ello nos permitiría comprobar la estabilidad de los resultados encontrados, así como la extrapolación y generalización de los mismos al conjunto de sectores económicos, contrastando la globalidad de los resultados. Se podría analizar si nuestros hallazgos son generalizables para otros países, y de esta forma poder evaluar el efecto intercultural, debido a que las percepciones, actitudes y comportamientos de los encuestados están influidos por sus culturas, y de esta forma se podría saber si los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser generalizados para los establecimientos de otros países.
- Se considera también interesante la posibilidad de diseñar un estudio de corte longitudinal, que nos permitiría confirmar el conjunto de resultados de los alojamientos turísticos en función de su estrategia ambiental. Ello nos resulta de mucho interés, ya que los efectos derivados de la implementación de una estrategia empresarial, no tienen un efecto inmediato. Entre otros, la aplicación de los conocimientos ambientales fruto de la formación por parte de los trabajadores, no se implantan hasta pasado un tiempo (Bassi et al. 2002; Roca, Escrig y Bou, 2002).
- Por otro lado, consideramos de interés establecer futuros trabajos que permitan establecer un conjunto de indicadores objetivos para evaluar tanto la estrategia ambiental de las empresas con base en sus comportamientos específicos, así como de un conjunto de indicadores objetivos para medir los resultados de los alojamamientos de manera que podamos establecer comparaciones objetivas entre estas empresas y poder transferir de esta manera buenas prácticas de implementación de estrategias empresariales, cuyos resultados directos sean la obtención de empresas sostenibles.



8.-BIBLIOGRAFÍA

8.- Bibliografía

- Acedo, Barroso y Galán, (2006): “The resource-based theory : Dissemination and main trends”. *Strategic Management Journal*, 27: 621-636.
- Acedo y Galán, (2000): “Los frentes de investigación en el estudio de las organizaciones”. *X Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Vilamoura*.
- Adame y otros, (2012): “Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos”. *Nuevas corrientes de Pensamiento Económico*, 865.
- Adams, (2001): “The Global Reporting Initiative”. *Proceedings 2 Foro Empresa y desarrollo sostenible.- IESE. Marzo, Barcelona*.
- AECA (2004): “Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”. *Doc. 1 sobre Responsabilidad Social Corporativa*.
- AECA, (2002): “La función de control de las organizaciones”. *Strategic Management Journal*, 27: 621–636.
- Agle, Mitchell, Sonnenfeld, (1999): “Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values”. *Academy of Management Journal* 42(5): 507-525.
- Aguayo, (1997): “Workflow technology: An application for Tourism Management”. En *Tjoa, A., editor, Information and Communication Technologies in Tourism, Springer Computer Science*, pp. 307-317. Springer Verlag.
- Aguiló y Alegre, (2004): “La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares”. *Papeles de Economía Española*.
- Ajzen, y Fishbein, (1980): “Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviors”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27: 41-57.
- Alavi y Tiwana, (2003): “Knowledge Management: The Information Technology Dimension”, *Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (Eds): Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell Publishing, London, 104-121*.
- Alberti, M. (2005): “The effects of urban pattern on ecosystem function”. *International Regional Science Review*. 28(2): 168-192.
- Alberti, Marina, et al. (2000): “Integrating humans into ecology: opportunities and challenges for studying urban ecosystems.” *Bioscience*. 53(12): 1169-1179.
- Allcock, (1994): “Seasonality”. *Tourism Marketing and Management Handbook*.
- Álvarez et al, (2001): “Diseño y evaluación del programas”. *EOS. Madrid*
- Alvarez et al, (2002): “Los planes de excelencia y dinamización turística”. *EOS. Madrid*.

- Álvarez, De Burgos y Céspedes, (2001): “Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8 : 5-32.
- Amit, Schoemaker, (1993):” Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Andalucía Balance del año turístico (2010): *Consejería de Turismo, Comercio y Deporte*.
- Andersen, (1997): “Industrial Ecology and Some Implications for Rural SMEs”. *Business Strategy and the Environment*, 6(3): 146-152.
- Andersson y Bateman, (2000): “Individual environmental initiatives: Championing Natural Environmental Issues”. En *U.S Bussines Organizations*.
- Andrei, (2012): “Sustainable development of tourism, a factor for social and economica balance”. *Quality access to success*, 13(3): 326-334.
- Andrews, (1965): “The Concept of Corporate Strategy”, *Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois*.
- Andrews, (1971): “The concept of corporate strategy”. Ed. Irwin (2ª ed de 1980 y 3ª de 1987): *Homewood II (versión española de la primera edición: El concepto de estrategia corporativa. Ed. EUNSA, Pamplona, 1977*.
- Andriotis, (2005): “Community Groups Perceptions of and Preferences to Tourism Development-Evidence from Crete”. *Journal of Hospitality tourism Research*. February, 29(1): 67-90.
- Angell, (2001): “Comparing the environmental and quality initiatives of Baldrige award winners”. *Production and Operations Management* 10(3): 306-326.
- Angell y Klassen, (1999): “Integrating Environmental Issues into the Mainstream”. *An Agenda for Research in Operations Management, Journal of Operations Management*, 17(5): 575-598.
- Ansoff, (1965): “Corporate Strategy”, Ed. McGraw Hill. New York (versión española: *La estrategia de la empresa*). Ed. EUNSA, Pamplona, 1976.
- Ansoff y McDonnell, (1990): “Implanting Strategic Management”. *Englewood Cliffs: Prentice Hall*.
- Ansoff, (1980): “Strategic Issue Management”. *Strategic management*. London: *MacMillan*.
- Aragón-Correa, (1998): “Empresa y medio ambiente: Gestión estratégica de las oportunidades medioambientales”. (*Natural Environment and Firms: Strategic*

Management of the Environmental Opportunities), Editorial Comares. [ISBN: 84-8151-725-9].

- Aragón-Correa, (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, 41(5): 556-567.
- Aragón-Correa, (1999): "La influencia de los aspectos medioambientales en los planteamientos estratégicos de la empresa: Hacia una perspectiva de capacidades dinámicas (The influence of environmental aspects on the strategic approach of the firm: Towards a dynamic capability perspective)". En Morcillo, P. (ed.): *Retos Actuales de la Dirección Estratégica*, Editorial Ariel, Barcelona, 13-38.
- Aragón-Correa y Lloréns, (1997): "Ecological concern and environmental behaviour towards sustainable development: A model applied to potential change in the recycling systems". *Sustainable Development*, 5(1): 43-49.
- Aragón-Correa, Matías-Reche, Senise-Barrio, (2004): "Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment". *Journal of Business Research* 57 (9): 964-975.
- Aragón-Correa, Melchor-Ferrer, Rodríguez-Ferrero, Sáez-Fernández, (2002): "Evaluation of irrigation projects and water resource management: A methodological proposal". *Sustainable Development*, 10(2): 90-102.
- Aragón-Correa, Senise y Matías, (1998): "Estrategia, estructura organizativa y desempeño medioambiental: repercusiones del ajuste". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 4(3):41-56..
- Aragón-Correa y Sharma, (2003): "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28 (1): 71-88.
- Argandoña, (1998): "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, 17 (9-10): 1093-1102.
- Argyris, y Schön, (1974): "Teoría en la práctica: aumentar la eficacia profesional", San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashford y Meima, (1993): "Desining the sustainable Enterprise". *Summary report, Second International Research Conference, The greening of Industry Network, Cambridge, MA.*
- Ashford, (1994): "Understanding Technological Responses of Industrial Firms of Environmental Problems: Implications for Government Policy". In K. Fischer & J. Schot (Ed.): *Environmental Strategies for Industry*: 277-307.
- Asimov, (1984): "Cien preguntas básicas sobre la ciencia". Alianza, Madrid.

- Auli, (2002): “¿Qué es la contaminación electromagnética?”. 1ª edición, Barcelona, Integral.
- Ayuso, (2003): “Gestión sostenible en la industria turística”. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Azqueta y Field, (1998): “Economía y Medio Ambiente”. McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Azzone y Bertele, (1994): “Exploiting green strategies for competitive advantage”. *Long Range Planning* 27(6): 69–81.
- Azzone, Brophy, Noci, Welford y Young, (1997): “A Stakeholder’s View of Environmental Reporting”, *Long Range Planning*, 30 (5):699-709.
- Azzone y Noci, (1998): “Seeing ecology and green innovation as a source of change”. *Journal of Organizational Change Management* 11(2):94-111.
- Banerjee, (1998): “Corporate Environmentalism. Perspectives from Organizational Learning”. *Management Learning*, 29 (2): 147-164.
- Banerjee, (2001): “Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations”. *Journal of Management Studies*, 38 (4): 488-513.
- Banerjee, (2002): “Corporate environmentalism: The construct and its measurement”. *Journal of Business Research*, 55 (3): 177-191.
- Bansal y Bogner, (2002): “Deciding on ISO 14001: Considering Economics”. *Institutions and Context, Long Range Planning*, 35: 269-290.
- Bansal y Clelland (2004): “Talking Trash: Legitimacy, Impression Management and Unsystematic Risk in the context of the Natural Environment”. *Academy of Management Journal*, 47(1): 93-103.
- Bansal , Evans y Roth, (2002): “Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate commitment to sustainable development”. *Academy of Management: Denver, Co.*
- Bansal y Hunter, (2003): “Strategic Explanations for the Early Adoption of ISO 14001”, *Journal of Business Ethics*, 46: 289-299.
- Bansal y Roth, (2000): “Why companies go green: A model of ecological responsiveness”. *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-747.
- Bansal, (2002): “The Corporate Challenges of Sustainable Development”. *Academy of Management Executive*, 16(2): 122-131.
- Bansal, (2003): “From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues”. *Organization Science*, 14(5): 510-527.

- Bansal, (2005): "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development". *Strategic Management Journal*.
- Bansal, (2007): "Examining the socioeconomic factors linked to the density of land-cover interface: a methodological exploration". *Conference on the Science and Education of Land Use: A Trans-Atlantic, Multi-Disciplinary and Comparative Approach, Washington, DC*.
- Barbier et. al, (1990): "Environmental sustainability and cost-benefit analysis". *Environment and Planning, 22, (9): 1259-1266*.
- Barclay, Higgins y Thompson, (1995): "The Partial Least Square (PLS). Approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology, 2(2): 85-309*.
- Barney, (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science, 32(10): 1231-1241*.
- Barney, (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management, 17: 99-120*.
- Barney, (1995): "Looking inside for Competitive Advantage". *The Academy of Management Executive, 9: 49-61*.
- Barney, (2001): The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management, 27(2001):625-641*.
- Barney y Banerjee, (2001): "Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations". *Journal of Management Studies, 38(4): 489-513*.
- Barney y Wrigth, (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management, 37(1): 31-46*.
- Barros, (2005): "Evaluating the efficiency of a small hotel chain with a Malmquist productivity index". *The international journal of tourism research, 7(3):173-184*.
- Barroso, (2000): "Proyecto Docente e Investigador". *Universidad de Sevilla*.
- Barroso, Cepeda y Roldán, (2005): "Investigar en Economía de la Empresa. ¿Partial Least Square o modelos basados en la covarianza?. *Best Papers Proceedings,(2005): El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. Vitoria-Gazteiz. AEDEM. 1:625-634*.
- Barroso, Cepeda y Roldán, (2010): "Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes studies on SERVQUAL model and employee behavior model". *Handbook of partial least squares: 427-447*.

- Bartel y Lacy, (1987): "Predation through Regulation: The Wage and Profit Effects of the Occupational Safety and Health Administration and the Environmental Protection Agency". *Journal of Law and Economics*, 30: 239-259.
- Barth, McNichols y Wilson, (1995): "Factors Influencing Firm's Disclosure about Environmental Liabilities". *Graduate School of Business: Stanford University*.
- Bates y Flynn, (1995): "Innovation history and competitive advantage: A resource-based view analysis of manufacturing technology innovations". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 235-239.
- Bateson, (1972): "A Theory of Plan and Fantasy, in Steps to an Ecology of Mind Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology". *New York: Ballantine Books*.
- Baum y Hagen, (1999): "Extreme Tourism: Lessons from the World's Cold Water Island". *Advances in tourism research series*.
- Beattic, (1991): "Hospitality Internationalitation: an empirical investigation". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(4): 14-20. *MC University Press*.
- Beaumont, Pedersen y Whitaker, (1993): "Managing the Environment Butterworth-Heinemann Ltd". *Oxford Bostrum, T and Poysti, E (1992) Environmental Strategy in the Enterprise Helsinki School of Economics, Helsinki*.
- Beaumont, (1992): "Managing the Environment: Business Opportunity and Responsibility". *Futures*, abril: 187-205.
- Bendheim, Waddock y Graves, (1998): "Determining best practice in corporatestakeholder relations using Data Envelopment Analysis". *Business & Society* 37(3): 305-338.
- Berends, Morere, Smith, Jensen y Hilton, (2000): "Report on SMEs and the Environment". *ECOTEC, Bruselas*.
- Berke, (2002): "Does sustainability development offer a new direction for planning?. Challenges for the twenty-first century". *Journal of planning literature*, 17(1): 21-36.
- Berman, Wicks, Kotha y Jones, (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial". *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
- Berman, Wicks, Kotha y Jones, (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.

- Bermejo, (1994): “Manual para una economía ecológica”. *Libros de la Catarata. Madrid, España.*
- Berno y Bricker, (2001): “Sustainable tourism development: the long road from theory to practice”. *International Journal of economic development*, 3(3): 1-18.
- Berry y Rondinelli, (1998): “Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution”. *Academy of Management Executive*, 12(2): 38-50.
- Bhargava y Welford, (1996): “Corporate strategy and the environment: the theory”. In: *Welford, R. (ed)(1996), Corporate Environmental Management*, (2):13-32. *Earthscan publications Ltd., London, 1996.*
- Birnbaum, (1984): “The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies”. *Academy of Management Journal*, 27(3): 489-510.
- Blacconiere y Northcut, (1997): “Environmental information and market reaction to environmental legislation”. *Journal of Accounting: Auditing and Finance* , 12(2): 149-178.
- Blancas y Gonzales, (2010): “Indicadores sintéticos de turismo sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía”. *Revista electrónica de comunicaciones y trabajos de Asepuma.*
- Blancas, González, Lozano y Pérez, (2010): “The assessments of sustainable tourism: Application to Spanish coastal destinations”. *Ecological indicators*, 10(2): 484-492.
- Blank y Carty, (2001): “The eco-efficiency anomaly”, *disponible en línea en <http://www.qedinternational.com/ecoefficiency.html>*
- Blau, (1970): “A Formal Theory of Differentiation in Organizations”. *American Sociological Review*, 35: 201-218.
- Blesa y Ripollés, (2005): “Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3): 165-220.
- Bollen, (1989): “Structural equations with latent variables”. *New York. Wiley-Interscience.*
- Bonerjee, (2001): “Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations”. *Journal of Management Studies*, 38(4): 489-513.
- Boons, (1998): “Caught in the Web: The Dual Nature of Networks and Its Consequences”. *Business Strategy and the Environment*, 7(4): 204-212.

- Bou, Llusar y Camisón, (2000): "Validity and Reliability in perceived quality measurement models". *International Journal of Quality and reliability management*. V 17: 899-918.
- Bower, (1986): "Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment". *Rev. Agenda para la reactivación económica de Costa Rica. Ciencias Económicas* 26(2): 2008 / 105-137 / ISSN: 0252-9521 ed, Harvard Business School classics; 3. Boston, Mass.
- Bowen, Cousins, Lamming y Faruk, (2001): "The role of supply management capabilities in green supply". *Production and Operations Management* 10(2):174-189.
- Bragd, Bridge, Den Hond y Jose, (1998): "Beyond Greening: New Dialogue and New Approaches for Developing Sustainability". *Business Strategy and the Environment*, 7 (4): 179-192.
- Brockhoff et al, (1999): "Corporate strategies in environmental management". *Research Technology Management*, 42 (4): 26-31.
- Bravo y otros, (2012): "Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas". *Technical University of Catalonia (UPC), Terrassa, Spain*.
- Brío, (1999): "Actitudes de las empresas industriales españolas hacia el medio ambiente: factores de influencia". *Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo*.
- Brío y Junquera, (2003): "Implicaciones Organizativas de la Introducción de Tecnologías Medioambientales en las Empresas: Un Estudio Empírico de España". *Información Comercial Española*, 803: 163-175.
- Brown, (1994): "Environmental Auditing and the Hotel Industry: An Accountant's Perspective". En Seaton, A.V., Jenkins, C.L., Wood, R.C., Pieke, P.U.C., Bennet, M.M., McLellan, L.R. y Smith, R. (eds.): *Tourism: The State of the Art*, 675-681. West Sussex: John Willey & Sons.
- Brown, (1996): "Workplace Safety: A Call for Research". *Journal of Operations Management*, 14: 157-171.
- Brown et al (1994): "State of the world". Norton, New York.
- Bueno, (1994): "La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica". *Documentos IADE*, 35.
- Bueno, (1995): "La Dirección de Empresas en España". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXV, 84: 841-849.
- Bueno, (1996): "Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos". Ed. Pirámide, Madrid, 5ª edición.

- Bueno, (1998): “Enfoques principales de la economía de la organización: Una revisión actual e integradora sobre estructura y comportamiento”. *VIII Congreso Nacional de ACEDE. Ponencias 1: 105-127. Las Palmas de Gran Canaria.*
- Bueno, (2004): “El gobierno de la empresa: en busca de la transparencia y confianza”. *Ed. Pirámide Madrid.*
- Buitelaar, (1995). “Environment, Sustainability and Industrial Relations”. *P+ European Participation Monitor, 2: 12-18.*
- Bunge, (1985): “ La investigación científica”. *Barcelona: Ariel.*
- Burns y Stalker, (1961): “The Management of Innovation”. *Free Press, Nueva York.*
- Burton y Dunn, (1996): “Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory”. *Forthcoming in Business Ethics Quarterly, 6:2*
- Butler, (1999): “Sustainable tourism: A state of the art review”. *Tourism geographies, 1(1): 7-25.*
- Butz y Plattner, (1999): “Nachhaltige Aktienanlagen: Eine Analyse der Rendite in Abhängigkeit von Umwelt und Sozialkriterien (*Sustainable Share Investments: An Analysis of Returns Depending on Environmental and Social Criterio*)”. *Basel: Sarasin Sustainable Investment, Bank Sarasin.*
- Buysse y Verbeke, (2002): “Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective”. *Strategic Management Journal, 24(5): 453-470.*
- Cairncross, (1994): “Las cuentas de la tierra”. *La gaceta de los negocios. Edición Especial. Madrid: Ángel Muñoz.*
- Calantone y Johar (1984): “Seasonal segmentation of the tourism market using a benefit segmentation framework”. *Journal of Travel Research, 23(2): 14-24.*
- Callens y Wolters, (1998): “Factors of unsustainability: identification, links and hierarchy”. *Business Strategy and the Environment, 7: 32-42.*
- Calvo y Criado, (2005). “Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019- 6838, 14(3).*
- Cámara, (1996): “Empresa y gestión medioambiental”. *Alta Dirección 189: 407-416.*
- Camisón, (1999): “La internacionalización de la competencia en el sector turístico: un estudio Delphi de las tendencias y los factores clave de éxito en el turismo mediterráneo”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa, 18(2).*
- Camisón, (1999): “Sobre cómo medir las diferencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos

intangibles". *Proceedings of the First International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Universidad Carlos III de Madrid.*

- Camisón y Bou Llusar, (2000): "Calidad percibida de la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida". *International Journal of Quality and reliability management*, 17: 899-918.
- Cano, (1995): "La valoración e internalización de los costes ambientales". *Aplicaciones a la industria del cemento, Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.*
- Cannon, Kouvaritakis y Huang, (2005): "Modelling and optimization for sustainable development policy assessment". *European journal of operational research*, 164: 475-490.
- Carmines y Zeller, (1979): "Reliability and validity assessment (quantitative applications in the social sciences)". *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Carmona et al, (2004): "Plan de manejo para el manglar de Sontecomapan, Catemaco, Veracruz, México: una estrategia para la conservación de sus recursos naturales". *Madera y Bosques número especial 2, 2004:5-23*
- Carmona y Magán, (2012): "Estrategia ambiental: definición y tipologías". In *University, Society and Global Markets. European Academic Publishers*, 541-555.
- Carpenter, (1993): "When are technologies sustainable?", en Hickman, L.A. y Porter, C.F. Eds, *Technology and Ecology, Carbondale, Il, Society for Philosophy and Technology, New York*, 202-214.
- Carr y Pearson, (2002): "The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance". *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9-10):1032-1053.
- Carrilero, (2011): "Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico". Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia
- Carter, Kale y Grimm, (2000): "Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation". *Transportation Research Part E*, 36: 219-228.
- Cassel, Hackl y Westlund, (1999): "Robustness of Partial Least Squares method for estimating latent variable quality structures". *Total Quality Management*. 11(7).
- Castellani y Sala, (2010): "Sustainable performance index for tourism policy development". *Ecological indicators*, 16: 135-147.
- Castilla, (1992a): "La irreversibilidad en economía". *Información Comercial Española, Monográfico Economía y Medio Ambiente Nº711. La Laguna, España*. 69-78.

- Castro, (2010): “Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas”. *Ciencias Económicas* 28(1): 247-276.
- Céspedes y Burgos, (2001): “La multidimensionalidad de la gestión ambiental en los servicios. Un análisis empírico de la industria hotelera”. *XI Congreso Nacional ACEDE, 16-18 septiembre; Zaragoza*.
- Chamorro, (2001): “Marketing ecológico; sí, marketing ecológico”. Tesis doctoral. *Universidad de Extremadura*.
- Chan, (2005): “Does the Natural-Resource-Based View of the Firm Apply in an Emerging Economy? A Survey of Foreign Invested Enterprises in China”. *Journal of Management Studies*, 42(3): 625-672.
- Chan y Wong, (1999): “Bank generic strategies: Does Porter’s theory apply in an international banking center”. *International Business Review* 8 (5-6): 561-590.
- Chancellor y Cole, (2011): “Understanding leisure travel motivations of travelers with acquired mobility impairments”. *Tourism Management*, 33(1): 228-231.
- Chandler, (1962): “Strategy and Structure. *Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*”. MIT Press.
- Chandler, (1994): “The functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm”. En Rumelt, Schendel, Teece, (Eds). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press, 323-360.
- Chiapetta y Almada, (2008): “Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model”. *Journal of cleaner Production*.
- Chilosi y Damiani, (2007): “Stakeholders vs. shareholders in corporate governance”. *MPRA Paper*, 2334.
- Chin, (1998): “The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling”. En G. A. Morcoulides ed.: *Modern Methods for Business Research*. 295-336.
- Chin, (1998a): “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”. *Management Information systems Research Center. University of Minesota*.
- Chin, (1998c): “Structural Equation Modeling in IS Research”. *Management* Chin y Newsted, (1999): “Structural Equation Modeling Analysis with small samples using Partial Least Squares”, in Rick Hoyle” ed. *Statistical strategies for small sample research*. Sage Publications. California.
- Chin y Frye, (2003): “PLS-Graph, version 3.0”. *University of Houston*.
- Chin, Marcolin y Newsted, (1996): “A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation

study and voice mail emotion/adoption study,” In J. I. DeGross, S. Jarvenpaa, & A. Srinivasan (Eds.) *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 21-41.

- Chinander, (2001): “Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations”. *Production and Operations Management* 10(3): 276-291.
- Choi y Sirakaya, (2005): “Measuring Residents ‘Attitude toward sustainable tourism: Development of Sustainable Tourism Attitude Scale”. *Journal of tourism research*, 43: 380-394.
- Christie, Rolfe, y Legard, (1995): “Cleaner Production in Industry - Integrating Business Goals and Environmental Management”. *Policy Studies Institute, Londres*.
- Christmann, (2000): “Effects of “best practices of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets”. *Academy of Management Journal* 43(4): 663-680.
- Churchill, (1979): “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”. *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.
- Clark y Fujimoto, (1989): “Reducing the Time to Market: The Case of the World Auto Industry”. *Design Management Journal*, 1(1): 49-57.
- Clarkson, (1995): “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *Academy of Management Review* 20: 92-117.
- Clarkson y Deck, (1993): “Applying the Stakeholder Management to the Analysis and Evaluation of Corporate Codes”. En Ludwig, D.C. (ed.): *Business and Society in a Changing World Order*, 55-76. Nueva York: Mellen Press.
- Claver y Molina, (2000): “Medio Ambiente, estrategia empresarial y competitividad”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1): 119-138.
- Claver-Cortés, Molina-Azorín, Pereira-Moliner y López-Gamero, (2007): “Environmental strategies and their impact on hotel performance”. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6): 663-679.
- Clelland, Dean y Douglas, (2000): “Stepping towards sustainable business: An evaluation of waste minimization practices in US manufacturing”. *Interfaces* 30(3): 107-124.
- Clemens y Douglas, (2005): “Understanding strategic responses to institutional pressures”. *Journal of Business Research*, 58(9): 1205-1213.
- CMTS, (1995): “Conferencia Mundial de Turismo Sostenible”. *Carta Mundial del Turismo Sostenible*. Santa Cruz de Tenerife.
- Coddington, (1993): “Environmental Marketing”. McGraw-Hill, New York, NY.

- Cohen, Fenn y Naimon, (1995): “Environmental and financial performance: are they related?”. *Investor Responsibility Research Centre, Inc. Washington D.C.*
- Cohen y Levinthal, (1990): “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Colbert, (2004) : “The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management”. *Academy of Management Review*, 29(3): 341-358.
- Collins, (1991): “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry”. *Strategic Management Journal*, 12: 49-68.
- Collis y Montgomery, (1998): “Corporate Strategy. A Resource Based Approach”. *Boston, Irwin McGraw Hill.*
- Comisión de las Comunidades Europeas, (1998): “Propuesta de Reglamento (CE) del Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales”. *COM (1998) 622 final, DOCE C 400/7, 22 de diciembre de 1998.*
- Comisión de las Comunidades Europeas, (1999): “Propuesta modificada de Reglamento (CE) del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales”. *COM (1999) 313 final, Bruselas, 23 de junio de 1999.*
- Comisión de las Comunidades Europeas, (2000): “Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo acerca de la posición común del Consejo sobre el proyecto de propuesta modificada de Reglamento (CE) del Parlamento Europeo y de l Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales”. *SEC (1999) 2183 final, Bruselas, 10 de marzo de 2000.*
- Comisión Europea, (2001^a): “Environmental Management audit.. Schemes 2”. *Reglamento (CE) nº 761, Bruselas.*
- Comisión Europea, (2001b): “Recomendación 2001/453/CE”. *Comisión, Junio. Bruselas.*
- Comisión Europea, (2001c): “La política europea de transporte de cara a 2010: La hora de la verdad”. *Libro Blanco de la Comisión de las Comunidades Europeas. Septiembre. Bruselas.*
- CONAMA, (1998): “IV Congreso Nacional del Medio Ambiente”. *Madrid.*
- CONAMA, (2002): “Código de Buen Gobierno para la empresa sostenible”. *Congreso Nacional de Medioambiente. Madrid*

- Congreso de los Diputados, (2006): “*El Libro Blanco de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*”. Madrid.
- Connell y Flynn, (1999): “The Environment Innovation and Industry: A Case Study of South Wales”. *International Journal of Technology Management*, 17(5): 480-494.
- Conner, (1991): “A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?”. *Journal of Management*, 17: 121-154.
- Consejo de las Comunidades Europeas, (1993): “Reglamento (CEE) número 1863/93 del Consejo, de 29 de junio de 1993, por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria medioambientales”. *DOCE número L168, de 10 de julio de 1993*.
- Consejo de las Comunidades Europeas, (2000): “Regulation (EC) número 2000 of the European Parliament and of the Council of the European Union allowing voluntary participation by organizations in a Community environmental management and audit scheme (EMAS)”. (versión resultante de la Posición Común del Consejo que, en el momento en que se escriben estas líneas, aún no cuenta con traducción al español).
- Cordano y Frieze, (2000): “Pollution reduction preferences of U.S: environmental managers: Applying Ajzen’s theory of planned behavior”. *Academy of Management Journal*, 43(4):627-641.
- Cordeiro y Sarkis, (1997): “Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts”. *Business Strategy and the Environment*, 6: 104-114.
- Corlett, (1989): “The Modified Vendetta Sanction as a Method of Corporate Collective Punishment”. *Journal of Business Ethics*, 8: 937-942.
- Cormier y Magnan, (1997): “Investors’ assessment of implicit environmental liabilities: an empirical investigation”. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16: 215-241.
- Costa, (2004): “El estudio de los regímenes internacionales: diagnosis y propuesta. El caso del cambio climático”. *Tesis doctoral. Universidad autónoma de Barcelona*.
- Costanza, (1991): “Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability”. *Columbia University Press, Nueva York*.
- Costanza, (1991): “La economía ecológica de la sostenibilidad. Invertir en capital natural, en Goddland, R., Daly, H., El Serafy, S. Y von Droste, B. (1992), Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible: Más Allá del Informe Brundtland”. *Ed. Trotta, Madrid*, 103-114.

- Cousins, (2005): "The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage". *International Journal of Operations and Production Management* 25(5): 403-428.
- Cousins, Lamming y Bowen, (2004): "The role of risk in environment-related supplier initiatives". *International Journal of Operations and Production Management* 24(5-6): 554-565.
- Cox, Brammer y Millington, (2004): "An empirical examination of institutional investor preferences for corporate social performance". *Journal of Business Ethics* 52(1): 27-43.
- Cramer y Roes, (1993): "Total employee involvement: Measures for success". *Environmental Quality Management*, 3(1): 39-52.
- Cramer, (1998): "Environmental Management: From 'Fit' to 'Stretch'", *Business Strategy and the Environment*, 7(3): 162-172.
- Cramer y Jansen, (1995): "De drie soorten milieu-innovaties vullen elkaar". *Milieuforum*, 2: 10-11.
- Crosbie y Knight, (1995): "Strategy for Sustainable Business". *London: McGraw Hill*.
- Cuenta Satélite del turismo de España, CSTE 2011.
- Cuervo, (1993): "Reflexiones sobre competitividad de la empresa española". *Papeles de Economía Española*, 56: 363-378.
- Cuervo, (1999): "La Dirección Estratégica de la empresa. Reflexiones de la Economía de la Empresa". *Papeles de la Economía Española*, 78-79: 34-35.
- Daly, (1990): "Commentary: Toward some operational principles of sustainable development." *Ecological Economics* 2: 1-6.
- Daly, (1992): "Natural Capital and Sustainable Development". *Conservation Biology* 6(1): 37-46.
- Daly, (1995): "On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development." *Environmental Values*, 4: 49-55.
- Daly, (1998): "Economía, Ecología, Ética". Fondo de Cultura Económica. México. 388 pp.
- D'Andrade, (1984): "Cultural Meaning Systems," 'n *Culture Theory: Essays on Mind, Self and Emotion*, eds. R. Shweder and R. LeVine. New York: Cambridge University Press, 88-19.
- Davis y Thompson, (1994): "A Social Movement Perspective on Corporate Control", *Administrative Science Quarterly*, 39: 141-173.

- De Burgos, (2000): "La integración de las cuestiones ambientales en la empresa. Un análisis empírico para los establecimientos hoteleros". *Tesis Doctoral. Universidad de Almería*.
- De Burgos et al, (2001): "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa", 7(2): 93-108.
- De Burgos y Céspedes, (2000): "La integración de las cuestiones ambientales en la empresa: un análisis empírico para los establecimientos hoteleros". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 16(1).
- De Burgos y Céspedes, (2001): "An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels". *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12): 1553-1572.
- De Burgos y Céspedes, (2005): "Un análisis del contenido de la gestión ambiental de los establecimientos hoteleros". *Dirección y Organización*, 30: 5-15.
- De la Orden, (2012): "La satisfacción del turista cultural enológico: causas y efectos". *Tesis doctoral. Universidad de Huelva*.
- De Vries y Altenburg, (1995): "Milieu marketing". Houten: Stenfert Kroese.
- Dean y Brown, (1995): "Pollution regulation as a barrier to new firm entry: initial evidence and implications for future research". *Academy of Management Journal*, 38: 288-303.
- Del Bosque et al., (2005): "El proceso de elección de una agencia de viajes: análisis corporativo según las características sociodemográficas y comportamentales de los usuarios". *Cuadernos de Economía y empresa*, 24: 83-102.
- Del Río, (2002): "Hacia un modelo explicativo de los obstáculos al cambio tecnológico ambiental en la industria". *VIII Jornadas de Economía Crítica (Ecología y Medio ambiente)*, Valladolid.
- Delaney y Huselid, (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*. 4: 949-969.
- Delmas, (2001): "Stakeholders and competitive advantage: The case of ISO 14001". *Production and Operations Management* 10(3): 343-358.
- Dess y Davis, (1984): "Porter's 1980 as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27: 467-488.
- D'Este, (2002): "The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry". *Industrial and Corporate Change*, 11(4): 847-874.

- Dieleman y Hoo, (1993): "Toward a Tailor-made Process of Pollution Prevention and Cleaner Production: Results and Implications of the PRISMA Project". En K. Fischer y J. Schot (eds.): *Environmental Strategies for Industry*: 245-275. Washington: Island Press.
- Dierickx y Cool, (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35: 1504-1511.
- Díez Medrano, (1992): "Métodos de análisis causal". *Cuadernos Metodológicos*, 3. Madrid: CIS.
- Dillard, Brown y Marshall, (2005): "An environmentally enlightened accounting". *Accounting Forum*, 29(1): 77-101.
- Diltz, (1995): "The private cost of socially responsible investing". *Applied Financial Economics*, 5: 69-77.
- Di Maggio y Powell, (1983): "The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field". *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Di Maggio y Powell, (1991): "The new institucionalism in organizational analysis". *University of Chicago Press*.
- Di Maggio y Powell, (1991): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, en Powell, W.W. y Dimaggio". P.J. (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 63-82. Chicago.
- Dobers, (1996): "Legislation-induced Bubble Markets: Driving Forces of Air Pollution Control Technology in the Field of Waste Incineration". *Scandinavian Journal of Management*, 12(3): 255-273.
- Dobers, (1997): "Strategies for Environmental Control: A Comparison Between Regulation and Centralized Control in Germany and Reforms Leading to Decentralized Control in Sweden". *Business Strategy and the Environment*, 6(1): 34-45.
- Dobson, (1996): "Environment sustainabilities: An analysis and a typology". *Environmental Politics*, 5(3).
- Donaldson y Preston, (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Driscoll y Starik, (2004): "The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment". *Journal of Business Ethics*, 49(1): 55-73.
- Drucker, (1954): "The Practice of Management". Harper Business.
- Duncan, Ginter y Swayne, (1998): "Competitive advantage and internal organizational assessment". *Academy of Management Executive*, 12(3): 6-16.

- Dunning, (1998): “Empistemología del turismo: teoría del sistema onírico”. *Journal of International Bussiness Studies*, 29: 66-94.
- Dunning, (1993), “Location and the multinational Enterprises. A neglected factor?”. *Journal of International Business Studies*, 29(1): 45-66.
- Dutton, (1996): “Green Partnerships”. *Management Review*, 85(1): 24-28.
- Edwards, (1998): “The Link between Company, Environmental and Financial Performance”. *London: Earthscan Publications*.
- Egri y Herman, (2000): “Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations”. *Academy of Management Journal*, 43(4): 571-604.
- Eisenhardt y Martin, (2000): “Dynamic capabilities: What are they?”. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- El Serafy, (1992): “Sustainability, income measurement, and growth”. *En Goodland R., Daly, H.E., y El Serafy, S. (eds), Population, Technology and Lifestyle: The transition to sustainability, Island Press, Washington DC, 63-79*.
- Elkington, (1994): “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”. *California Management Review* 36(2): 90-100.
- Elkington, Knight y Hailes, (1991): “The green business guide”. *Victor Gollancz Ltd., Londres*.
- ECTA, (2014-2014): “Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía”.
- Erfle y Frantatuono, (1992): “Interrelations among corporate social performance, social disclosure and financial performance: an empirical investigation”. *Proceedings of the Alternative Perspectives in Finance Conference, Lewisburg, PA, 188-218*.
- Escamilla, Plaza y Prado, (2013): “Proactividad medioambiental: El caso de las cadenas hoteleras españolas cotizadas”. *M+A, Revista Electrónica de Medioambiente. UCM 14, (2): 17-37, Madrid*.
- Esteve, (2000): “Una illa de salzes a Celrà, Seguretat i Entorn”. *Diciembre, Barcelona*.
- Etzian, (2007): “Research on organizations and the natural environment, 1992-Present a review”. *Journal of Management*, 33 (4): 637-664.
- Evan, (1998): “Los empleadores y el reto del medio ambiente”. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Informes OIT, Madrid (Traducción del original: Employers and the environmental challenge, 1986, OIT/UNEP, Ginebra)*.
- Exceltur Informes, (2011-2014).
- Falker y Miller, (1992): “A primer soft modeling”. *The University of Akron Press*.

- Farrell y Twinig-Ward, (2005): "Seven steps towards sustainability: Tourism in the context of new knowledge". *Journal of sustainable tourism*, 13(2): 109-122.
- FEH–Federación Española de Hoteles, (1999): "El sector hotelero en España 1999". *Madrid: Federación Española de Hoteles*.
- Feldman, Soyka, y Ameer, (1996): "Does improving a Firm's Environmental Management System and Environmental Performance Result in a Higher Stock Price?". *ICF Kaiser*.
- Felipe, (2002): "Gestión de hoteles: una nueva visión". *Thomson-Paraninfo; Madrid*.
- Fernández, (2007): "Turismo accesible: análisis de la accesibilidad hotelera en la provincial de Cádiz". *Tesis doctoral. Universidad de Cádiz*.
- Fernández, (1989): "Introducción a la teoría y técnica del turismo". *Alianza Universal. Madrid*.
- Ferrer y Whybark, (2001): "Material Planning for a remanufacturing facility". *Production and Operations Management*, 10 (2): 112-124.
- Figueroa, (2005): "¿Puede la Valoración Económica de la Diversidad Biológica dar Respuesta a su Gestión Sostenible?". *Ambiente Ecológico*.
- Fiksel, (1993): "Computer aided requirements management for environmental excellence". *Incoase International Symposium*, 3(1): 251-258.
- Fineman y Clarke, (1996): "Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response". *Journal of Management Studies*, 33(6): 715-730.
- Fischer y Schot, (1993): "Environmental business management practices for a new age". *Total Quality Environmental Management*, 5: 41-46.
- Fishbein, (1967): "Readings in attitude theory and measurement". *Nueva York: John Wiley and Sons*.
- Flannery y May, (2000): "Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry". *Academy of Management Journal*, 43: 642- 662.
- Florida, (1996): "Lean and green: The move to environmentally conscious manufacturing". *California Management Review*, 39: 80-105.
- Florida y Davison, (2001): "Gaining from Green Management: Environmental Systems Inside and Outside the Factory". *California Management Review*, 43(3): 64-84.
- Fong, (2002): "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sostenible en la Pyme". *Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona*.
- Fornell y Larcker, (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 28: 39-50.

- Frankel, (1989): "In Earths Company; Business, Environment and the Challenge of Sustainability Gabriola Island". *New Society Publishers*.
- Frederick, Post y Davis, (1992): "Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics". *McGraw Hill, Nueva York*.
- Freeman, (1984): "Strategic management. A stakeholder Approach". *Pitman. Fremdenverkehrslehre. Zürich*.
- Freeman, (2004): "The stakeholder approach revisited". *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3): 228-241.
- Freeman y Myrick, (2000): "Water Pollution Policy". *In Public Policies for Environmental Protection, Second Edition. Paul R. Portney and Robert N. Stavins, eds. Washington, D.C.: Resources for the Future*, 97-149.
- Freeman y Phillips, (2002): "Stakeholder Theory; A Libertarian Defense". *Business Ethics Quarterly*, 13(3): 331-349.
- Freeman y Evan, (1990): "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337-359.
- Fridolin, (1995): "Factores claves de éxito del sector industrial hotelero". *Madrid: Instituto de Estudios Turísticos*.
- Friedman, (1966): "The Methodology of Positive Economics". *In Essays In Positive Economics Chicago: Univ. of Chicago Press*, 3-16, 30-43.
- Frooman, (1999): "Stakeholder Influence Strategies". *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.
- Fuchs y Mazmanian, (1998): "The Greening of Industry: Needs of the Field". *Business Strategy and the Environment*, 7(4): 193-203.
- Fullana y Ayuso, (2002): "Turismo Sostenible". *Rubes. Libros de Empresa y Turismo*.
- Fundación BBV, (2000): "Normativa ambiental, regulación, gestión y financiación". *Madrid, Fundación BBV Documenta*.
- Fundación Entorno, (1998): "Libro Blanco sobre la Gestión Medioambiental en la Industria Española". *Mundi Prensa: Madrid*.
- Fundación Entorno, (2002-2003): "Entorno 2003: Informe sobre la gestión ambiental en la empresa española". *Fundación Entorno: Madrid*.
- Garcés, (2010): "Contribución de la Gestión Medioambiental a la Generación de una Ventaja Competitiva Sostenible para las Organizaciones: Un Enfoque desde la Perspectiva de Capacidades Dinámicas". *Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza*.

- Garcés, Rivera y Murillo, (2006): “Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22: 29-38.
- García, Livnat y Ballester, (2003): “The economic value of the R&D intangible asset”. *European Accounting Review*, 12(4): 605-633.
- García, (2013): “Modo de entrada, flexibilidad estratégica y opciones reales en los procesos de internacionalización de las cadenas hoteleras”. *Tesis Doctoral. Universidad de Huelva*.
- García y Álvarez, (2013): “El turismo en la balanza de pagos”. *Departamento de Estadística del Banco de España*.
- García, (2002): “La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades”. *Tesis doctoral. Universidad de La Laguna*.
- García, (2005): “Diferencias regionales y estructurales de reputación en la empresa hotelera española”. *Cuadernos de Turismo*, 135-148.
- García, (2005). “Funcionalidad turística de los Reales Sitios españoles. Problemas y perspectivas”. *Ería. Revista cuatrimestral de Geografía*, 66. Oviedo.
- García y Pardo, (1994): “Las grandes empresas españolas y la política medioambiental: actitudes y comportamientos”. En *García y Pardo (1994). Ecología, Relaciones Industriales y Empresa, Ed. Fundación BBV, Bilbao-Madrid*, 339-397.
- Garrido, (2008): “La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”. *Tesis doctoral. Universidad de Málaga*.
- Garriga y Melé, (2004): “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71.
- Garrod, (1997): “Business Strategies, globalization and environment”. *Globalization and Environment. DECED, París*
- Garrod y Fyall, (1998): “Beyond the rhetoric of sustainable tourism?”. *OECD. París*.
- Garz, Volk y Gilles, (2002): “More again than pain. SRI sustainability pays off”. *West LB Panmure*.
- Geffen y Rothenberg, (2000): “Suppliers and Environmental Innovation. The Automotive Paint Process”. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2): 166-186.
- Geisser, (1975): “The predictive simple reuse method with applications”. *J. Am. Stat. Assoc*, 70: 320-328.

- Ghobad, Viney, Liu, y James, (1998): "Extending Linear Approaches to Mapping Corporate Environmental Behaviour". *Business Strategy and the Environment*, 7(1): 13-23.
- Gill, Crosby y Taylor, (1986): "Ecological Concern, Attitudes, and Social Norms in Voting Behaviour". *Public Opinion Quarterly*, 50: 537-554.
- Gladwin, (1993): "From Greening to Sustainability, Presentation at the Greening of Industry Network's". *Second International Research Confernce. Boston*.
- Gladwin, (1993): "The Meaning of Greening: A Plea for Organizational Theory". En Fischer, K. y Schot, J. (ed.). *Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*, 37-62, Whashington, D.C.: Island Press.
- Gladwin, Kenelly y Krause, (1995): "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research". *Academy of Management Review*, 20: 874-907.
- Gluksmann, (1929): "Definición de turismo". *Revista Verkehr und Bader*.
- Gómez, (1991): "Estrategias para el desarrollo sostenible". *Sistema* 104-105: 47-76.
- Gómez y Paniagua, (1996): "Caracterización sociodemográfica de la sensibilidad ambiental en España". *ICE, Revista de Economía*, 751: 128-141.10.
- González y León, (2001): "The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria". *Tourism Economics* 7(2): 177-190.
- González, Perera y Correa, (2003): "A new approach to the valuation of production investments with environmental effects". *International Journal of Operations and Production Management* 23(1): 62-87.
- Goodland, (1995): "The concept of environmental sustainability". *Annual Review of ecology and systematics*. 26: 1-24.
- Goodland y Daly, (1990): "Neoclassical economics and sustainable development". *Ecological Modelling*, 38: 19-46.
- Goodpaster, (1991): "Business ethics and stakeholder". *Business Ethics Q.* 1:53-72.
- Graedel y Allenby, (1995): "Industrial Ecology". *Prentice may, Englewood Cliffs, New Jersey*.
- Grafe-Buckens y Hinton, (1998): "Engaging the Stakeholder: Corporate Views and Current Trends", *Business Strategy and the Environment*, 7(3): 124-133.
- Grant, (2002): "Contemporary Strategy Analysis". *Concepts, Techniques and Applications*, 4th Ed., Blackwell Publishers, Boston:M A.

- Grant, (1991): "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33: 114-135.
- Grant, (1991b): "Porter's Competitive Advantage of Nations': An Assessment". *Strategic Management Journal*, 12: 535-548.
- Grant, (1991c): "Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications". *Oxford: Basil Blackwell*.
- Grant, (1992): "Contemporary Strategy Analysis. Concepts Techniques applications". *Blacwell Massachussetts*.
- Grant, (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Grant, (1997): "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". Civitas, Madrid. (Título original: "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications". 2nd. Edition. Blackwell Publishers. Cambridge).
- Grant, (2002): "Contemporary Strategy Analysis concepts". *Techniques and Applications*, 4 Ed. *Blackwell Publishers, Boston: M.A.*
- Gray y Shadbegian, (1998). "Environmental Regulation, Investment Timing and Technology Choice". *Journal of Industrial Economics*. 46: 235-256.
- Greening y Gray, (1994): "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, volumen 37: 467-498.
- Greenley y Foxall, (1998): "External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance". *International Journal of Research in Marketing* 15(1): 51-69.
- Greeno, (1991): "A view of mathematical problem solving in school". In *M.U. Smith (ed.), Toward a unified theory of problem solving*, 69-98.
- Greeno, (1991): "Number sense as a situated knowing in a conceptual domain". *Journal for Research in Mathematics Education*, 22(3): 170-218.
- Greeno, (1994): "Gibson's affordances". *Psychological Review*.
- Greeno y Robinson, (1992): "Rethinking Corporate Environmental Management". *The Columbia Journal of World Business*, otoño-invierno, 222-232.
- Griffiths y Petrick, (2001): "Corporate architectures for sustainability". *International Journal of Operations and Production Management* 21 (12): 1573-1585.
- Guía de accesibilidad en comunicación para alojamientos turísticos, (2008). Junta de Andalucía.
- Guijarro, (2010): "Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de crm - modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja

competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un crm - modelo cliente céntrico - en agencias de viajes”. *Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Valencia*.

- Guimaraes y Liska (1995): “Exploring the business benefits of Environmental Stewardship”. *Business Strategy and the Environment*. 4(1): 9-22.
- Gunn y Var, (2002): “Tourism Planning”. *Londres: Routledge*.
- Gupta y Sharma, (1996): “Environmental Operations Management: An Opportunity for Improvement”. *Production and Inventory Management Journal*, 37(3): 40-46.
- Gupta, (1994): “Environmental Management and Its Impact on the Operations Function”. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(8): 34-51.
- Halebian y Finkelstein, (1993): “Top Management Team Size, CEO Dominance, Discretion”. *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hall, (2007): “Tourism planning. Policies, processes and relationships”. *Harlow, Reino Unido: Prentice Hall*.
- Hall, (2007): “Organizaciones: estructuras, procesos y resultados”. *México, Prentice Hall Hispanoamericana*.
- Hall y Taylor, (1996): "Political Sciences and the Three New Institutionalisms". *MPIFG, Discussion Paper 96 (6): 1-32*.
- Hamburg, Krohner y Workman, (1999): “Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism”. *Strategic Management Journal*. 20: 339-357.
- Hamburg, Krohmar y Workman, (1999): “Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective”. *Strategic Management Journal*. 20: 339-357.
- Hamel y Prehalad, (1994): “Competing for the future”. *Harvard Business School Press. Boston*.
- Hamel y Prehalad, (1995): “Compitiendo por el futuro”. *Barcelona. Ariel*.
- Hamilton, (1995): “Pollution and news: media and stock market reactions to the toxic release inventory data”. *Journal of Environmental Economics and Management*, 28: 98-113.
- Handfield, Walton, Seeges y Melnyk, (1997): “Green Value Chain Practices in the Furniture Industry”. *Journal of Operations Management*, 15: 293-315.
- Hanna y Hall-Arber, (2000): “Change and Resilience in Fishing”. *Oregon Sea Grant, Oregon State University*.

- Hansen y Wernelfelt, (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journal*, 10:399-411.
- Harrison y Caron, (1996): "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, 10(2).
- Harrison y Freeman, (1999): "Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives". *Academy of Management Journal* 42(5): 479-485.
- Hart, (1990): "The Idea of the Economy: Six Modern Dissenters". In *Beyond the Marketplace, Rethinking Economy and Society*, edited by R. Friedland and A. F. Robertson. New York: Aldine de Gruyter.
- Hart, S. (1995): "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20: 986-1014.
- Hart y Ahuja, (1996): "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance". *Business Strategy and the Environment*, 5: 30-37.
- Hart y Sharma, (2004): "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, 19(1)..
- Hart, Arnold y Day, (2000): "The business of sustainable forestry: Meshing operations with strategic purpose". *Interfaces* 30(3): 234-250.
- Hart, Milstein y Caggiano, (2003): "Creating sustainable value". *Academy of Management Executive* 17 (2): 56-69.
- Hartman y Stafford, (1997): "Green Alliances: Building new Business with Environmental Groups". *Long Range Planning*, 30(2): 184-196.
- Heal, (2005): "Corporate social Responsibility-An Economic and Financial Framework.". *Business School-Finance and Economics; National Bureau of Economic Research (NBER)*.
- Helfat, (1994): "Firm Specificity in Corporate Applied R&D". *Organization Science*, 5: 173-184.
- Helpdesk, (2000): "What is the difference between ISO 14001 and EMAS? Answers to some of the Helpdesk's most frequently asked questions". *Unión Europea*.
- Hemel y Cramer, (2002): "Barriers and stimuli for ecodesign en SMEs", *Journal of Cleaner Production*, 10: 439-453.
- Hemenway y Hale, (1996): "The TQEM-ISO14001 Connection". *Quality Progress*, 29(6): 29-32.

- Hempel, (1979): "Filosofía de la ciencia natural". *Alianza, Madrid*.
- Henderson y Clark, (1990): "Architectural Innovation - the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Henderson y Cockburn, (1994): "Measuring Competence - Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research". *Strategic Management Journal*, 15: 63-84.
- Henriques y Sadorsky, (1996): "The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, 30: 381-395.
- Henriques y Sadorsky, (1999): "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance". *Academy of Management Journal*, 42(1): 87-99.
- Henseler, Ringle y Sinkovics, (2009): "The use of Partial Least Square path modeling in international marketing". En Rudolf, I; Sinkovics, R. y Pérez, N. (Eds): *Advance in international marketing*, 20: 277-319.
- Hernández, (1993): "Gestión Medioambiental en la Empresa". *Editorial Deusto, Bilbao*.
- Hernández, (1997): "Economía y Mercado del Medio Ambiente". Ed. *Mundi Prensa. Madrid-Barcelona*.
- Hicks, (1939): "Value and Capital; An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory". (*Oxford University Press*).
- Hill y Jones, (1992): "Stakeholder-agency Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2): 131-154.
- Hillary, (2003): "Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise". *Journal of Cleaner Production*, XX: 1-9.
- Hillman y Kein, (2001): "Shareholder value, Stakeholder management an social issues: what is the button line?". *Strategic Management Journal*, 22(2):125.
- Hofer y Schendel, (1978): "Strategy Formulation: Analytical Concepts". *St. Paul, MN: West Publishing Co., appeared in DSS News*, 1 (3).
- Hoffman, (1997): "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S". *Academy of Management Journal*, 42 (4): 351-371.
- Hofstra et al., (1990): "Milieubedrijfsvoering, problemen en perspectieven. Rotterdam: Samsom H.D. Tjeenk Willink.mical industry". *Academy of Management Journal* 42(4): 351-371.
- Homburg, Workman y Krohmer, (1999): "Marketing's influence within the firm". *Strategic Management Journal*. 20: 339-357.

- Hooijberg, Hunt y Dodge, (1997): "Leadership complexity and development of the leaderplex model". *Journal of Management*, 23(3): 375-408.
- Horwath Consulting España, (1996): "La industria hotelera española 1996". *Barcelona: Horwath Consulting España*.
- Hoskinsson, Hitt, Wan y Yiu, (1999): "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". *Journal of Management*, 25(3): 417-456.
- Hosteltur, (2011): "Ranking de Cadenas Hoteleras".
- Hunt y Auster, (1990): "Proactive Environmental Management: Avoding the Toxic Trap". *Sloan Management Review*, 31(2): 7-18.
- Huse y Eide, (1996): "Stakeholder management and the avoidance of corporate control". *Business and Society*, 35(2): 211-44.
- Hutchinson, (1996): "Integrating Environmental Policy ith Business Strategy". *Long Range Planning*, 2 (1): 11-23.
- Ibarra, (2005): "Planificación estratégica. Reflexiones de un consultor para un gerente". *www.gestiopolis.com*.
- ICC, International Chamber of Commerce (1991): "WICEM II". *Conference Report and Background Papers, París*.
- IESE, (2002): "Código de gobierno para la empresa sostenible". *Barcelona*.
- IHEI (International Hotels Environment Initiative), (1993): "Environmental Management for Hotels". *Oxford: Butterworth-Heinemann*.
- Ilinitch, Soderstorm y Thomas, (1998): "Measuring Corporate Environmental Performance". *Journal of Accounting and Public Policy*, 17: 383-408.
- Ioan, Radulescu y Cojocea, (2012): "Forms of sustainable tourism". *Quality access to success*, 13(3): 75-81.
- INE (Instituto Nacional de Estadística), (2012-2014): "Coyuntura Turística Hotelera".
- INE (Instituto Nacional de Estadística), (2011-2014): "Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos".
- Informe CSTE, (2011).
- Informe del Centro Pew sobre Cambio Climático Global, (2011): "El negocio de la Innovación: soluciones bajas en carbono para el mercado."
- Inman, (1999): "Environmental management: New Challenges for Production and Inventory Managers". *Production and Inventory Management Journal*, 40(3):46-49.
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, (2012).
- Instituto de Estudios Turísticos, (2010-2013).

- Ioan, Radulescu, y Cojocera, (2012): "Forms of sustainable tourism". *Quality access to success*, 13(3): 75-81.
- Irwin, Hoffman y Lamont, (1998): "The effect of acquisition of technological innovations on organizational performance: a resource-based view". *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1): 25-54.
- Itami, (1987): "Mobilizing invisible assets". MA: Harvard University Press. Cambridge.
- Ivanov y Webster, (2007): "Measuring the impact of tourism on economic growth". *Tourism economics*, 13(3): 379-388.
- Jackson y Inbakaran, (2006): "Development of personality types to predict tourist behavior towards tourist product consumption". New Delhi: Abhijeet publications.
- Jacobs, (1991): "La Economía Verde, Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible y la Política del Futuro". Icaria, Barcelona.
- Jaggi y Freedman, (1992): "An examination of the impact of pollution performance on Economic and market performance: pulp and paper firms". *Journal of Business and Finance and Accounting*, 19(5): 697-713.
- Jennings y Zandbergen, (1995): "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". *Academy of Management Review*, 20(4): 1015-1052.
- Jiang y Bansai, (2003): "Seeing the need for ISO 14001". *Journal of Management Studies*, 40 (4): 1047-1067.
- Jiang, Ruihua y Bansal, (2003): "Seeing the Need for ISO 14001". *Journal of Management Studies*, 40 (4): 1047-1067.
- Jiménez, (1996): "Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica". Síntesis, Madrid.
- Jones, (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics". *Academy of Management Review*, 20 (2): 404-437.
- Joreskog y Sorbom, (1993): "LISREL 8 User's Reference Guide", Chicago: Scientific Software International.
- Judge y Douglas, (1998): "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment". *Journal of Management Studies* 35(2): 241-262.
- Judge y Elenkov, (2005): "Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms". *Journal of Business Research* 58 (7): 893-901.
- Junquera, (1997): "Actitud de las Empresas ante los Problemas Medioambientales. El Caso de Asturias". *Economía Industrial*, 318: 165-171.

- Junquera, Del Brío y Fernández, (2003): “Implantación de sistemas de gestión medioambiental en las empresas industriales españolas: un análisis empírico de la influencia de las actitudes y de las actuaciones directivas”. *Economía Industrial*, 31: 165-171.
- Kassinis y Vafeas, (2006). “Stakeholder pressures and environmental performance”. *Academy of Management Journal*, 49(1): 145-159.
- Kassinis y Soteriou, (2003): “Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices”. *Production and Operations Management* 12 (3): 386-403.
- Kelemen y Bansal, (2002): “The Conventions of Management Research and Their Relevance to Management Practice”. *British Journal of Management*, 13 (2): 97-108.
- Kemp, (1993): “An Economic Analysis of Cleaner Technology: Theory and Evidence”. En K. Fischer y J. Schot (eds.): *Environmental Strategies for Industry*: 79-113. Washington: Island Press.
- King, (1995): “Innovation from Differentiation: Pollution Control Departments and Innovation in the Printed Circuit Industry”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3): 270-277.
- King y Lenox, (2000): “Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance”. *Production and Operations Management* 10 (3): 244-256.
- Kirk, (1995): “Environmental Management in Hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6): 3-8.
- Kitazawa y Sarkis, (2000): “The Relationship between ISO 14001 and Continuous Source Reduction Programs”. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2): 225-248.
- Klassen, (2000): “Exploring the Linkage between Investment in Manufacturing and Environmental Technologies”. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2): 127-147.
- Klassen y Whybark, (1999a): “Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies”. *Decision Sciences*, 30(3): 601-631.
- Klassen y Whybark, (1999b): “The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance”. *Academy of Management Journal*, 42(6): 599-615.
- Klassen, (2001): “Exploring the linkage between investment in manufacturing and environmental technologies”. *International Journal of Operations and Production Management* 20 (2): 127-147.

- Klassen y Angell, (1998): "An International Comparison of Environmental Management in Operations: The Impact of Manufacturing Flexibility in the U.S. and Germany". *Journal of Operations Management*, 16: 177-194.
- Klassen y McLaughlin, (1996): "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, 42(8): 1.199-1.213.
- Klassen y Vachon, (2003): "Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment". *Production and Operations Management* 12 (3): 336-352.
- Klassen y Whybark, (1999): "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42 (6): 599-615.
- Knowles y Curtis, (1999): "The market viability of European mass tourist destinations, a post- stagnation life- cycle analysis". *International Journal of Tourism Research*, 1: 87-96.
- Kogut y Zander, (1992): "Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science*, 3: 383-397.
- Kogut y Zander, (1996): "What firm do? Coordination, Indentity, and Learning". *Organization Science* vol. 7(5): 502-519.
- Kolk, (2003): "Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250". *Business Strategy and the Environment*, 12(5): 279–291.
- Kolk y Pinkse, (2004): "Market strategies for climate change". *European Management Journal*, 22(3): 304-314.
- Konar y Cohen, (1997): "Does the Market Value Environmental Performance". *Vanderbilt University, Nashville: Owen Graduate School of Management*.
- Kor y Mahoney, (2000): "Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity". *Journal of Management Studies* 37(1):109-139.
- Kostova y Roth, (2002): "Adoption o fan organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, 45: 215-243.
- Kostova y Roth, (2003): "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation". *Academy of Management Journal*, 32: 28-64.
- Kostova y Zaheers, (1999): "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of multinational Enterprise". *Academy Management Journal*, 24(1): 64-81.
- Kras, (1994): "El Desarrollo Sostenible y las Empresas". *Grupo Editorial Iberoamérica. México*.

- Kundu, (1994): "Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels". *UM dissertations*.
- KurtKraft y Hunziker, (1942): "Fundamentos de la Teoría General del Turismo".
- Lackritz, (1997): "TQM Within Fortune 500 Corporations". *Quality Progress*, 69-72.
- Lado y Wilson, (1994): "Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspectives". *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Langerak, Peelen y Van Veen, (1998): "Exploratory results on the antecedents and consequences of green marketing". *International Journal of Market Research* 40(4): 323-335.
- Langtry, (1994): "Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business". *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 431-443.
- Lanquar, (2001): "Marketing Turístico". *Barcelona, Ariel Turismo. Colección AECIT*.
- Lawrence y Lorsch, (1967): "Organization and Environments: Managing Differentiation and Integration". *Irwin, Homewood*.
- Lawrence, Winn y Jennings, (2007): "The temporal dynamics of institutionalization". *Academy of Management Review* 26(4):624-644.
- Leal y Roldán, (2001): "Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: Un estudio casual predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Square)". *X International Conference, European Association of Management and Business Economics. Reggio Calabria, Italia*, 541-555.
- Ledgerwood, Street y Therivel, (1992): "The Environmental Audit and Business Strategy: A Total Quality Approach". *Pitman Publishing, Londres*.
- Lee y Green, (1994): "Towards Commercial and Environmental Excellence: A Green Portfolio Matrix". *Business Strategy and the Environment*, 3(3): 1-9.
- Lee y Rhee, (2007): "The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study". *Management Decision*, 45(2): 196-216.
- Leonard, (1984): "Are Environmental Regulations Driving U. S. Industry Overseas?". *Conservation Foundation, Washington DC*.
- Leonard-Burton, (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Lertzman y Vrendenburg, (2005): "Indigenous peoples, resource extraction and sustainable development: An ethical approach". *Journal of Business Ethics* 56(3): 239-254.

- Lewis, (2003): "Analysing organizational competence: Implications for the management of operations". *International Journal of Operations and Production Management* 23(7-8): 731-756.
- Ley de Ordenación Turística, (2003).
- Li y Ye, (1999): "Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts". *Information and Management*, 35(1): 3-51.
- Lillo et al., (2007): "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". *Universidad de Murcia*.
- Lines, Sáenz y Aramburu, (2011): "Organizational Learning As a By-product of Justifications for Change". *Journal of Change Management*, 11(2): 163-184.
- Lippman y Rumelt, (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.
- Little, (1996a): "Etapas de la gestión ambiental y el proceso de aprendizaje". Ed. *Cámara de Comercio Internacional*.
- Llamas, (2005): "Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles". Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Llamas, (2005): "Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1): 29-38.
- Lloyd's Register Quality Assurance, (2008). *Annual Report 2008*.
- Llull, (2001): "Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico". Tesis Doctoral. *Universidad Autónoma de Barcelona*.
- López et al., (2009): "La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19: 105-128.
- López y López, (2006): "Influencia del patrón estacional en el turista experimentado". *Consejería de Economía, Industria, Turismo y Ocupación de la Comunidad Valenciana*.
- Lopez, (1996): "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas: Un análisis desde la teoría de los recursos". *Economía Industrial*, 307, pp 25-35.
- López-Gamero, Molina-Azorín y Claver-Cortés, (2009): "The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables". *Journal of Environmental Management*, 90(10): 3110-3121.

- Lorenzoni y Lipparini, (1999): "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study". *Strategic Management Journal*, 20 (4): 317–338.
- Lozano y Vallés, (2007): "An analysis of the implementation of an environmental management system in a local public administration". *Journal of Environmental Management*.
- Luengo, (1992): "La empresa y el medio ambiente", *Revista de Economía*, 14: 47-51.
- MacDonough y Braungart, (1992): "The Hannover Principles". *Design for sustainability*, 5ª edición, Virginia, William Mac Donough Architects.
- Mahoney y Pandian, (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 27: 348-398.
- Majumdar y Marcus, (2001): "Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation". *Academy of Management Journal* 44 (1): 170-179.
- Malaver y Vargas, (2004): "Hacia una caracterización de los procesos de innovación en la industria colombiana: los resultados de un estudio de casos". En *Academia* 33, *Revista de CLADEA*.
- Malinowsky, (1954): "Magic, science, and religion, and other essays". *Garden City, Doubleday: Anchor Books*.
- Manning y Powers, (1984): "Peak and Off-Peak Use: Redistributing the Outdoor Recreation". *Tourism Load. Journal of Travel Research* 23(2): 25-31.
- Marcus, (1984): "The Adversary Economy", *Quorum Books, Westport CT*.
- Marcus y Goffen, (1998): "The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in electric generation". *Strategic Management Journal*, 19(12): 1145–1168.
- Marten, (2001): "Human ecology: Basic concepts for sustainable development". *London: Earthscan publications*.
- Martín de Castro, López y Navas, (2004): "Dinámicas de Aprendizaje Organizativo". *Boletín Económico del I.C.E.*, 2793: 25-34.
- Martín de Castro, López y Navas, (2004): "The role of corporate reputation in developing relational capital". *Journal of Intellectual Capital*, 5(4):575-585.
- Martín, (2009): "La Responsabilidad Social Corporativa de Empresas Privadas y de la Administración Pública". *Tesis doctoral. Universidad de Málaga*.
- Martín y Peláez, (2006): "Nuevos productos turísticos: el turismo activo. Diagnóstico empresarial en la provincia de Málaga". *Estudios Turísticos. ISSN 0423-5037*, 169-70.
- Masip, (2000): "EMAS: Medidas de promoción de la Generalidad de Cataluña, conferencia pronunciada en el curso «La obligatoriedad de los sistemas de gestión

medioambiental de la empresa”. *Universidad de Burgos, Miranda de Ebro, 17-21 de julio.*

- McGee, (1998): “Comentary on corporate strategies and environmental regulation: an organizing framework”. *Strategic Management Journal*, 19(4): 377-389.
- McGaughey, (2002): “Strategic interventions in intellectual asset flows”. *Academy of Management Review*, 27 (2): 248-274.
- McGaughey y Liesch, (2002): “The global sports-media nexus: Reflections on the ‘Super League saga’ in Australia”. *Journal of Management Studies*, 39 (3): 383-416.
- McGaughey, Liesch y Poulson, (2000): “An unconventional approach to intellectual property protection: The case of an Australian firm transferring shipbuilding technologies to China”. *Journal of World Business*, 35(1): 1-20.
- McGee, (1998): “Commentary on ‘corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework”. *Strategic Management Journal Special Issue: Editor's Choice*, 19(4): 377–387.
- McLaughlin y Jawahar, (2001): “Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach”. *Academy of Management Review*, 26(3): 397-414.
- McWilliams y Smart, (1993): “Efficiency vs. Structure – Conduct – Performance: Implications for Strategy Research and Practice”. *Journal of Management*.
- Meadows, Randers y Behrens, (1972): “Los límites del Crecimiento”. *FCE, México*.
- Medsker, Williams y Holahan, (1994): “A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behaviour and Human Resources Management Research”. *Journal of Management*, 20: 439-464.
- Meffert y Kirchgeorg, (1993): “Marktorientiertes Umweltmanagement, Schaeffer-Poeschel”, *Stuttgart*.
- Menguc y Ozanne, (2005): “Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship”. *Journal of Business Research*, 58 (4): 430-438.
- Menon, (1997): “Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy”. *Journal of Marketing* 61 (1): 51-67.
- Merritt, (1998): “EM into SME Won’t Go? Attitudes, Awareness and Practices in the London Borough of Croydon”. *Business Strategy and the Environment*, 7 (2): 90-100.
- Mestres, (1995): “Conceptualización y operativa del sistema de Gestión Turística”. *Editorial Síntesis S.A., Madrid*,
- Meyer y Rowan, (1977): “Institutionalized Organitations; Formal Structures as Myth and Ceremony”. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.

- Meyer y Scott, (1983): "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government". (Eds.): *Organizational Environment: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, 199-215.
- Miles y Covin, (2000): "Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage". *Journal of Business Ethics*, 23 (3): 299-311.
- Miller y Szekely, (1995): "What Is "Green?". *European Management Journal*, 13(3): 322-333.
- MIMAM (2002): "Documento de consulta de la estrategia española de desarrollo sostenible". Madrid.
- Ministry of Housing, Physical Planning and Environment, (1991): "National Environmental Policy Planning Plus". VROM 00278/10-90/7853/129, La Haya.
- Mintzberg, (1978): "Patterns in strategy formation". *Management Science*, 24: 934-948.
- Mintzberg y Waters, (1982): "Tracking Strategy in an entrepreneurial firm". *Academy of Management Journal*, 25(3): 465-499.
- Mitchell, Agle, y Wood, (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Mitroff, Pauchant y Shrivastava, (1989): "Crisis, Disaster, Catastrophe: Are You Ready?". *Security Management*, 33(2): 101-108.
- Modell, (2001): "Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform". *Management Accounting Research*, 12: 437-464.
- Molenkamp, (1995): "De verzakelijking van het milieu: onomkeerbare ontwikkelingen in het bedrijfsleven". The Hague: KPMG/WIMM.
- Molina y De Vicente, (2010): "La gestión medioambiental como instrumento de creación de valor añadido en la política de responsabilidad social corporative".
- Montaña y otros, (2003): "Turismo y medio ambiente, análisis de prácticas y deficiencias formativas en la provincia de Huelva". *Fundación Biodiversidad. Universidad de Huelva*.
- Montaña y otros, (2005): "Andalucía centro, turismo, comercio y sector inmobiliario". *Universidad de Sevilla*.
- Montoya, (2007): "Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio". *Scientia Et técnica Universidad tecnológica de Pereira*, 23(35): 281-286.

- Moors, (2003): "Innovation, growth and market structure: biotechnology & pharmaceuticals. Participant at Imogen workshop". *Regent's College Conference Centre*.
- Moors, Mulder y Vergragt, (2003): "Towards cleaner production: barriers and strategies in the base metals producing industry", *Journal of Cleaner Production*, 20: 1-12.
- Mora y Córdoba (2001): "El desarrollo del turismo en el parque natural del Alto Tajo". *Cuadernos de turismo. Observatorio medioambiental*, 4: 279-294.
- Moral, (2006): "Boletín económico ICE "el sector hotelero español". *Boletín Económico ICE*, 4.
- Morgan, (1998): "El valor de los intangibles en la empresa turística española". *Papeles de Economía Española*.
- Morrison y Dunlap, (1986): "Environmentalism and elitism: A conceptual and empirical analysis". *Environmental Management*, 581-589.
- Mosakowski, (1998): "Entrepreneurial Resources, Organizational Choices and Competitive Outcomes". *Organization Science*, 9 (6): 625-643.
- Mota y de Castro, (2004): "A capabilities perspective on the evolution of firm boundaries: A comparative case example from the Portuguese moulds industry". *Journal of Management Studies*, 41(2): 295-316.
- Muller, (1995): "Der ökologische Umbau der Industrie: Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung". *Lit. Munster. Hamburg: Lit Verlag*.
- Müller y Koechlin, (1992): "Environmentally Conscious Management". In D. Koechlin and K. Müller (eds) 1992 *Green Business Opportunities: The Profit Potential*, Pitman, UK, 33-57.
- Munasinghe, (1993): "Environmental Economics and Sustainable Development". *World Bank Environment paper*, 3.
- Muñoz, (1993): "Contabilidad de Costes; supuestos prácticos". *Editorial Palas Atenea*.
- Muñoz, (1998): "La innovación dentro de una estrategia de desarrollo sustentable". *Comercio Exterior*, 121-138.
- Muñoz, (2006): "Nuevo marco conceptual del turismo". *Estudios turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, 123: 71-106.
- Murillo, (2008): "Biocomercio: una alternativa para el desarrollo". *Ciencias Económicas* 26: 73-90.
- Murillo, Garcés y Rivera, (2005): "Estrategia empresarial y medioambiente: opinión de un grupo de expertos". *Universia Business Review*.

- Murillo, Garcés y Torres, (2008): “Estrategia medioambiental y expectativas de ventajas competitivas”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18: 9-31.
- Murillo, Garcés y Torres, (2008): “Why do patterns of environmental response differ?. A stakeholders pressure approach”. *Strategic Management Journal*, 29(11): 1225-1240.
- Murray, (1989): “Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance”. *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Musa y Sanchís, (1993): “La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera”. *Estudios Turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, 117: 49- 60.
- Nash y Ehrenfeld, (1997): “Codes of Environmental Management Practice: Assessing Their Potential as a Tool for Change”. *Annual Review of Energy and the Environment*, 22: 487-535.
- Nault, (1996): “Equivalence of Taxes and Subsidies in the Control of Production Externalities”. *Management Science*, 42(3): 307-320.
- Navarro y Ruiz, (1997): “Teoría Institucional y Teoría de la Organización”. *Anales de economía y administración de empresas*, 5:135-152.
- Nehrt, (1996): “Timing an intensity effects of environmental investments”. *Strategic Management Journal* 17: 535-547.
- Nehrt, (1998): “Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries”. *Academy of Management Review* 23(1): 77-97.
- Nelson y Winter, (1982): “An Evolutionary Theory of Economic Change”. *The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge*.
- Nelson, (1991): “Why do Firms Differ, and How does it matter?”. *Strategic Management Journal*, 12: 61-74.
- Neville, Menguc y Bell, (2003): “Stakeholder salience reloaded: Operationalising corporate social responsibility”. *Australia New Zealand Marketing Academy Conference, Adelaide, December 1 - December 3*.
- Newman y Breeden, (1993): “Managing in the environmental era: lessons from environmental leaders”. *The Columbian J. World Bus.*, 27(3-4): 210-221.
- Nielinger, (2003): “Rural ICT Utilization in Tanzania Empirical Findings from Kasulu”, *Magu, and Sengerema. Editado por Edith Ofwona Adera, Timothy M. Waema, Julian May*.
- Nieto y Fernández, (2004): “Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management ”. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 1: 28-39.

- Noci y Verganti, (1999): "Managing 'green' product innovation in small firms". *R&D Management*, 29(1): 3–15.
- Nonaka, (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5: 14-37.
- Nonaka y Konno, (1995): "The Concept of "BA": Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, 40(3): 40-54.
- Nonaka y Takeuchi, (1995): "The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation". *Oxford University Press, New York*.
- Norgaard, (1987): "Social organization for sustaining. Renewable Resources". *World Bank, Washington D.C.*
- North, (1992): "Environment Business Management: An Introduction". *International Labour Organization, Ginebra*.
- Nunnally, (1967): "Psychometric Theory". *New York: McGraw – Hill*.
- Nunnally, (1978): "Psychometric Theory" (2.a ed.). *Nueva York: McGraw-Hill*.
- Nwanji y Howell, (2007): "Shareholdership, stakeholdership and the modern global business environment : a survey of the literature". *Journal of interdisciplinary economics. Los Angeles, Calif.* 18(4): 347-361.
- Nwanji y Howell, (2007): "A review of the two main competing models of corporate governance: the shareholdership model versus the stakeholdership model". *Corporate Ownership & Control*, 5: 9-23.
- O'Connor, (1998): "Regulación ambiental e instrumentos económicos". *Comercio Exterior*, 956-959.
- O'Dea y Pratt, (1995): "Achieving Environmental Excellence through TQEM Strategic Alliances". *Total Quality Environmental Management*, 4(3): 93-108.
- OECD (1995): "Technologies for Cleaner Production and Products". *OECD, París*.
- Ogden y Watson, (1999): "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry". *The Academy of Management Journal*, 42(5): 526-538.
- Oksanen, (1997): "The moral value of biodiversity". *Ambio* 26: 541-545.
- Oliveira, Volpi y Sanquetta, (2003): "Goal programming in a planning problem. *Applied mathematics and computation*", 140(1): 165-178.
- Oliver, (1991): "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.

- Opschoor y Vos, (1989): “Economic Instruments for Environmental Protection”. *Ed. OECD, París.*
- Orbea y Oquiñena, (1999): “Reglamento europeo (CEE) 1836: Presente, pasado y futuro”. *Revista de Gestión Ambiental*, 1(6): 25-35.
- O’Riordan y Turner, (1998): “Climate Change And The Holiday Industry In The UK”. *PA-1998-06.*
- Orlitzky, Schmidt y Rynes, (2003): “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”. *Organization Studies*, 24 (3): 403-441.
- Ormazabal y Sarriegi, (2011): “Estudio de la Evolución de la Gestión Ambiental en Empresa Industriales”. *M+A. Revista Electrónica de Medioambiente.*
- Orsato, (2006): “Competitive Environmental Strategies”: When does it pay to be green?. *California Management Review*, 48(2).
- Padin, (2012): “A sustainable tourism planning model: Components and relationships”. *European Business Review*, 24(6): 510-518.
- Páez y Carrasco, (1999): “La normativa sobre sistemas de gestión medioambiental”. Un estudio de las aproximaciones de la Unión Europea y la International. *Régimen Jurídico de los instrumentos de mercado de carácter cooperador*, 3.
- Palmer, Oates y Portney, (1995): “Tightening Environmental Standards: The Benefit Cost or the No-Cost Paradigm”. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4).
- Pardellas y Padín, (2004): “Una propuesta de turismo sostenible para el municipio de Caldas de Reis (Pontevedra)”. *Cuadernos de turismo*, 13: 107-125.
- Patterson, Gulden, Cousins y Kraev, (2004): “Integrating environmental, social and economic systems: a dynamic model of tourism in Dominica”. *Ecological modelling*, 175: 121-136.
- Paupério, (2010): “Turismo. Fundamentos conceptuales, realidad y perspectivas”. *Universidad de Navarra.*
- Paul y Lydenberg, (1992): “Applications of Corporate Social Monitoring Systems”. *Journal of Business Ethics*, 11(1): 1-10.
- Pava y Krausz, (1997): “Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility”. *Journal of Business Ethics*, 16 (3): 337-347.
- Pearce, (1982): “The social psychology of Tourist Behavior”. *Pergamon Press, LTd. Oxford.*
- Pearce, (2005): “Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes”. *Clevedon, UK: Channel View.*

- Pearce, Freeman y Robinson, (1988): "The tenuous link between formal strategic planning and financial performance". *Academy of Management Review*, 12: 658-675.
- Pearce, Markandya y Barbier, (1989): "Blueprint for a Green Economy". *Earthscan Publications, London*.
- Pearce y Turner, (1990): "Economics of Natural Resources and the Environment". *The John Hopkins University Press, Baltimore*.
- Peattie y Ringler, (1994): "Management and the environment in the UK and Germany: A Comparison". *European management Journal*, 12(2): 216-225.
- Pedraja-Rejas et al., (2008): "Estilo de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas". *Inverciencia*, 33(9).
- Peeters, (2012): "A clear path towards sustainable mass tourism? Rejoinder to the paper Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence". *Tourism management*, 33(5): 1038-1041.
- Penrose, (1959): "The Theory of the growth of the firm". *Wiley. New York*.
- Pérez, (2005): "Métodos estadísticos avanzados con Spss". *Thomson. Madrid*
- Pérez, (2008): "Estrategias de comunicación". *Ed. Ariel*.
- Perrini et al., (2006): "Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance?". *Technology Management. Colleg of Technology*.
- Perrini, Pogutz y Fencati, (2006): "Corporate Social Responsibility in Italy: State of the art". *Journal of Business Strategies*, 23 (1): 65-91.
- Peter y Van der Linde (1995): "Green and competitive: Ending the solemate". *Harvard Business Review*, 73: 120-137.
- Peteraf, (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Petrick y Quinn, (2001): "The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset". *Journal of Business Ethics*, 34 (3-4): 331-343.
- Petulla, (1987): "Environmental protection in the United States industry, agencies, environmentalists". *Environmentalists Paperback*.
- Pezzey, (1989): "Economics Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development". *Environment Department, World Bank, Washington D.C.*
- Pezzey, (1992): "Sustainability: An Interdisciplinary Guide." *Environmental Values* 1: 321-62.

- Pfeffer, (1992): "Understanding power in organizations". *California Management Review*, 34(2).
- Pfeffer y Salancik, (1978): "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", *Harper & Row, Nueva York*.
- Pfeffer y Davis-Blake, (1986): "Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect". *Academy of Management Journal*, 26: 72-83.
- Philips, (2004): "Environmental Report 2001". *Royal Philips Electronics, Febrero, Eindhoven*.
- Pierini, (2006): "Comunicazione turistica e multilinguismo in internet". *Editado por M. Agorni*.
- Pils, (2003): "Destination indicators for tourism, sustainable development and quality manager (Draft Report)". *European LIFE Project*.
- Pinto, Fernández, Martínez, y Kauffman, (2006): "Análisis del énfasis en la innovación en la implantación "Middle-up-down" management model: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco: Aspectos metodológicos y empíricos". *Estudios Gerenciales*, 22(10): 37-59.
- Piñeiro et al.,(2009): "Aportaciones de la geografía al estudio científico del turismo". *Geografía Humana: Fundamentos, Métodos y Conceptos*, 245-272.
- Piñeiro, Quintas y Caballero, (2007): "Incidencia de la proactividad ambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 18(2): 79-106.
- Plan de Turismo Español Horizonte 2020, (2007): Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Poesche, (2002): "Agile manufacturing strategy and business ethics". *Journal of Business Ethics*, 38 (4): 307-326.
- Polanyi, (1996): "The Tacit Dimension". *Anchor Day. New York*.
- Poon, (1993): "Tourism, technology and competitive strategies" C.A.B. *International*, 1993 - *Business & Economics*.
- Porter, (1980): "Competitive strategy". *Ed. The Free Press. New York, (Versión española: Estrategia competitiva, 1982. Ed. CECSA, México)*.
- Porter, (1985): "Competitive Advantage", *Free Press, New York, 1985*.
- Porter y Kramer, (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*.

- Porter y Van der Linde, (1995): "Green and Competitive: Ending the Stalemate". *Harvard Business Review*, 73 (5): 120-134.
- Post y Altman, (1994): "Managing the environmental charge process: Barriers and opportunities". *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 64-81.
- Potoski y Prakash, (2004): "The Regulation Dilemma: Cooperation and Conflict in Environmental Governance". *Public Administration Review* 64 (2): 152-163.
- Powell y Dent-Micallef, (1997): "Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources". *Strategic Management Journal*, 18(5):375-405.
- Prahalad y Hamel, (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- Prahalad y Hammond, (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*.
- Prasad y Elmes, (2005): "In the name of the practical: Unearthing the hegemony of pragmatics in the discourse of environmental management". *Journal of Management Studies* 42(4): 845-867.
- Prat, (1996): "Back to a sustainable future on the Costa Brava". En Bramwell, B.; Henry, I.; Jackson, G.; Prat, A.G.; Richards, G.; Van Der Straaten, J. (dirs.): *Sustainable tourism management: Principles and practice*. Tilburg. Tilburg University Press. 121-146.
- Preston y Donaldson, (1999): "Making Stakeholder Theory Whole". *Academy of Management Review*, 24(2): 237-241.
- Preston, y Sapienza, (1990): "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, 19: 361-375.
- Priem y Butler, (2001): "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?". *Academy of Management Review* 26(1): 22-40.
- Priestley y Llurdés, (2011): "El turismo en el marco de una estrategia de planificación sostenible general en Cataluña". *Recreation/Tourism Load. Journal of Travel Research* 23(2):25-31.
- Raines y Prakash, (2005): "Leadership matters: Policy entrepreneurship in corporate environmental policy making". *Administration and Society*, 37 (1): 3-22.
- Ramus y Steger, (2000): "Environmental protection can give a competitive edge". *Perspectives for managers*. Lausanne. Switzerland. IMD International.
- Raven y Kruglanski, (1970): "Conflict and Power, en Swingle". P. (ed.): *The Structure of Conflict*, Nueva York: Academic Press.

- Redclift, (1987): "Sustainable Development: Exploring the Contradictions". *Methuen, Londres*.
- Reed, Lemak y Hesser, (1997): "Cleaning up after the cold war: Management and social issues". *Academy of Management Review*, 22 (3): 614-642.
- Regens, Seldon y Elliott, (1997): "Modelling Compliance to Environmental Regulation: Evidence from Manufacturing Industries". *Journal of Policy Modelling*, 19(6): 683-696.
- Reyes, (2011): "Recursos y Capacidades relacionados con Sistemas y Tecnologías de Información en la Teoría Visión de la Firma Basada en Recursos Naturales: una aproximación a la validación empírica del nuevo modelo en empresas colombianas". *Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia*.
- Richard, (2000): "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view". *Academy of Management Journal*, 43 (2):164-177.
- Riquel, (2010): "Análisis institucional de las prácticas de gestión ambiental de los campos de golf andaluces". *Tesis doctoral. Universidad de Huelva*.
- Rodríguez, (2007): "Responsabilidad Social Corporativa y Análisis Económico: Práctica frente a Teoría". *Ekonomiaz* 65: 12-49.
- Rodríguez y Ricart, (1997): "Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales". *Harvard Deusto Business Review*, 78: 56-73.
- Rodríguez y Ricart, (2000): "Dirección medioambiental de la empresa, Barcelona". *Ediciones Gestión 2000*.
- Rogers, (1983): "Diffusion of Innovations", *Free Press, Nueva York*.
- Roldán, (2000): "Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación y repercusiones organizativas". *Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla*.
- Roldán y Sánchez, (2012): "Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research". 193-221. *En: Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems. IGI-Global. 2012. ISBN 9781466601796*
- Rondinelli y Vastag, (2000): "Panacea, Common since or just a Label? The Label of ISO 14001". *Environmental Management Systems. European. Management Journal*, 18 (5): 499-510.
- Romagosa, Priestley y Llurdés, (2011): "El Turismo en el marco de una estrategia de planificación sostenible general en Cataluña". *Boletín de la Asociación de geógrafos españoles*, 57: 267-293.
- Roome, (1992): "Developing Environmental Management Strategies", *Business Strategy*.

- Roselló y Sausó, (2004): “Efecto desestacionalizador del turismo rural en las regiones españolas”.
- Rosembuj, (1994): “La Gestión de la Empresa y el Medio Ambiente”. *ENIA, Barcelona*.
- Rosen, (2001): “E-Democracy in practice. Swedish experiences of a new political tool”. *Swedish association of Local authorities and Swedish Federation of Country Councils and Regions*.
- Roth y Kostova, (2003): “Organizational coping with institutional upheaval in transition economies”. *Journal of World Bussiness, 38: 314-330*.
- Rowley, (1997): “Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences”. *Academy of Management Review, 22(4):887-910*.
- Rowley y Moldoveanu, (2003): “When do Stakeholders act? An Interest and Identity-based Model of Stakeholder Mobilization”. *Academy of Management Review; Issue: 28(2): 204-219*.
- Roy y Vézina, (2001): “Environmental Performance as a Basis of Competitive Strategy: Opportunities and Threats”. *Corporate Environmental Strategy, 8 (4): 339-347*.
- Rueda, (2005): “Stakeholders, entorno y gestión medioambiental de la empresa; la modernización del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medioambientales”. *Tesis doctoral. Universidad de Granada*.
- Ruf, Muralidhar, Brown, Janney y Paul, (2001): “An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective”. *Journal of Business Ethics 32 (2):143-156*.
- Rugman y Verbeke, (1999): “Multinational enterprises and public policy”. *Journal of International Business Studies 29(1): 115-136*.
- Ruhanen, (2004): “Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans”. *Journal of sustainable tourism, 21(1): 80-98*.
- Ruhanen, (2008): “Progressing the sustainability debate: A knowledge management approach to sustainable tourism planning”. *Current issues in tourism, 11(5): 429-455*.
- Rumelt, (1984): “Toward a strategic theory of the firm”. *R.Lamb Eds. Competitive strategic management. 556-570. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall*.
- Rumelt, (1987): “Theory strategy and entrepreneurship”. *En D. Teece Ed. The competitive challenge: 137-159. Cambrige*.
- Rumelt, Schendel y Teece, (1991): “Strategic Management and Economics”. *Strategic Management Journal, 5-29*.

- Russo y Fouts, (1997): "A Resource Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability". *Academy of Management Journal*, 40 (3): 534-559.
- Sadgrove, (1991): "The Green Managers". *Handbook*, Gower, Aldershot, Hants.
- Sadgrove, (1993): "La Ecología Aplicada a la Empresa". Ed. Deusto. Bilbao.
- Salzmann, Ionescu-Somers y Steger, (2005): "The business case for corporate sustainability: Literature review and research options". *European Management Journal*, 23(1): 27-36.
- Sánchez, (1997): "Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización". *Tesis doctoral*. Universidad de Almería.
- Sánchez, (1997): "Environmental Regulation and Firm-Level Innovation. The Moderating Effects of Organizational and Individual-Level Variables". *Business & Society*, 36(2): 140-168.
- Sánchez, Betancourt y Falcón, (2012): "La sostenibilidad en el sector turístico: Del marco ambiental global al marco económico-social local". *El periplo sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, 22: 7-36.
- Sánchez y otros, (2010): "Análisis de herramientas de sostenibilidad y RSC para su aplicación a la industria de procesos". *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época.
- Santamaría, (2000): "Turismo y medio ambiente". *World-Watch*, 52-55.
- Sanz y Sabater, (2004): "Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos". *Dirección y Organización*, 68-77.
- Sarkis, (1998): "Evaluating Environmentally Conscious Business Practices". *European Journal of Operational Research*, 107(1): 159-174.
- Sarkis, (2001): "Manufacturing's role in corporate environmental sustainability- Concerns for the new millennium". *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5-6): 666-686.
- Savage, Nix, Whitehead y Blair, (1991): "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders". *Academy of Management Executive*, 5(2): 61-75.
- Scallan y Sten, (1996): "Environmental positioning for the future: A review of 36 companies in the pacific northwest region of the United States of America". *Greener Management International*, 13: 49-65.
- Schaltegger y Wagner, (2006): "In Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social Environmental and Economic Performance". *Journal Systems of Management*, 46(4): 4-11.

- Schmidheiny, (1992): "Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment". *Cambridge: MIT Press*.
- Schneider, (1989): "The changing climate". *Scientific American, Septiembre*, 70-79.
- Schoemaker, (1992): "How to link strategic vision to core capabilities". *Sloan Management Review*, 67-81.
- Schoemaker y Schoemaker, (1995): "Estimating Environmental Liability: Quantifying the Unknown". *California Management Review*, 37(3): 29-61.
- Schot, (1995): "The Past and Future of Constructive Technology Assessment". *Technological Forecasting and Social Change* 54: 251-268.
- Schot y Fisher, (1993): "Social desirability bias and the validity of indirect questioning". *The Journal of Consumer Research*, 20 (2): 303-315.
- Scott, (1992): "Organizations: Rational, Natural and Open Systems". *Prentice Hall, Englewood Cliffs*.
- Scott, (1995): "Institutions and Organizations". *Estudios turísticos*, 149: 39-72.
- Scott y Meyer, (1983): "Health Care Organizations in the 1980s: The Convergence of Public and Professional Control Systems". En Meyer, J.W. y Scott, W.R. (ed.): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 99-113, Beverly Hills, CA: Sage.
- Selznick, (1947): "Foundations of the Theory of Organization". *American Sociological Review*, 13(1): 25-35.
- Selznick, (1957): "Leadership in administration". *Harper & Row. New York*.
- Seoáñez, (1997): "El Medio Ambiente en la Opinión Pública", *Mundi Prensa. Madrid*.
- Shaefer y Harvey, (1998): "Stage models of corporate greening: a critical evaluation". *Business Strategy and Environment*, 7: 109-123.
- Sharbrough y Moody, (1995): "Managing the Media". *Journal of Systems Management*, 46 (4): 4-11.
- Sharma, (2000): "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy." *Academy of Management Journal*, 43: 681-697.
- Sharma y Aragón, (2003): "Do Stakeholders Matter for the Environmental Strategy of Service Firms? The Influence of External Contingencies". *Strategic Management Journal*, 26: 159-180.
- Sharma y Aragón, (2003): "Gestión Medioambiental proactiva: Validación de un instrumento de medida". *Academy of management*.
- Sharma y Henriques, (2005): "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, 26: 159-180.

- Sharma y Vredenburg, (1998): "Proactive Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities". *Strategic Management Journal*, 19(8):729-753.
- Sharpley, (2000): "Tourism and Sustainable Development: Theoretical Divide". *Journal of sustainable tourism*, 8: 1-19.
- Shrivastava, (1987): "Bhopal: Anatomy of a Crisis". *Balliner, Cambridge*.
- Shrivastava, (1994): "Castrated Environment: Greening Organizational Studies", *Organization Studies*, 15(5): 705-726.
- Shrivastava, (1995): "The role of corporations in achiemig ecological sustainability". *Academy of Management Review*, 20(4): 936-960.
- Shrivastava, (1995): "Environmental Technologies and Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 16, Special Issue: 183-200.
- Shrivastava y Hart, (1992): "Greening organizations". *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 52: 185-189.
- Shirivastava y Hart, (1995): "Creating Sustainable Corporations". *Business Strategy and the Environment*, 4: 154-165.
- Sierra Ludwig, (1992): "La política ambiental comunitaria: Una carrera de obstáculos". *ICE. Revista de Economía*, 711: 167-192.
- Simão y Partidario, (2012): "How does Tourism Planning contribute to sustainable development?". *Sustainable development*, 20(6): 372-385.
- Simpson, (1991): "The Greening of Global Investment - How the Environment, Ethics and Politics are Reshaping Strategies". *The Economist Publications, London*.
- Sindind, (2000): "Business Strategy and the Environment". 9(2): 79-91.
- Síntesis de Indicadores Económicos, (2012). Ministerio de Economía y Competitividad.
- Sirakaya, Jamal y Choi, (2001): "Developing tourism indicators for destination sustainability". *En D.B. Weaver Editions: The encyclopedia of ecotourism*, 411-432. New York: CAB International.
- Slaterry, (1996): "International development of hotel chains". *Environmental scanning and trends analysis*, 30-35.
- Slaterry y Beattie, (1996): "Cálculo del grado de internacionalización empresarial en hoteles". *Estudios turísticos*, 149: 39-72.
- Smith, Carson y Alexander, (1984): "Leadership: It can make a difference". *Academy of Management Journal*, 27: 765-776.
- Soteriou y Coccossis, (2010): "Integrating sustainability into the strategic planning of national tourism organizations". *Journal of travel research* 49(2): 191-205.

- Sousa, (2002): “Análisis de la creación de valor en las agencias de viaje en España”. *Tesis Doctoral.Universidad Politécnica de Valencia*.
- Spar y La Mure, (2003): “The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business”. *California Management Review*, 45(3): 78–101.
- Spencer, (2002): “Índice Spencer Stuart de consejos de administración”. *Barcelona, Spencer Stuart*.
- Spender, (1992): “Strategy theorizing: expanding the agenda”. En Shrivastava, P.; Huff, A. y Dutton, J. (eds.): *Advances in strategic management*, 12A.JAI Press, Greenwich, CT, 3-32.
- Spender, (1996): “Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents”. *International Business*, 3(4): 353-367.
- Sroufe et al, (2000): “The new product design process and design for environment: crossing the chasm”. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2): 267–291.
- Sroufe, (2003): “Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations”. *Production and Operations Management*, 12 (3): 416-431.
- Stanwick y Stanwick, (1998): “The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination”. *Journal of Business Ethics*, 17(2): 195-204.
- Starik, (1995): “Research on Organizations and the Natural Environment: Some Paths We Have Traveled, the Field Ahead”, en Collins, D. y Starik, M. (Eds.): *Research in Corporate Social Performance and Policy Supplement*, 1, JAI Press, Greenwich CT.
- Starik y Marcus, (2000): “Essay by Starik, M”. *Toronto conference: Reflections on stakeholder theory, Business and Society*, 33 (1): 82-131.
- Stead y Stead, (2000): “Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability”. *Journal of Business Ethics* 24 (4): 313-329.
- Steger, (1988): “Umwelt management”. *Golber Verlag, Wiesbaden*.
- Steger, (1993): “The Greening of the Board Room: How German companies are dealing with environmental issues”. In: Fischer K. and Schot, J. (1993)(eds), *Environmental Strategies for Industry. International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*, Washington: Island Press, 147-167.
- Steger, (2006): “Building a business case for corporate sustainability”. *European Management Journal*, 23(1): 27-36.

- Stern, Young y Druckman, (1992): “Global Environmental Change”. *National Academy Press, Washington D.C.*
- Stiglitz, (1998): “Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Processes”. *Prebisch Lecture, UNCTAD.*
- Stikker, (1992): “Sustainability and Business Management”. *Business Strategy and the Environment*, 1 (3): 1-8.
- Stone, (1974): “Cross-validatory choice and assessment of statical predictions”. *Journal of Royal Statical Society*, 2(36): 111-147.
- Stone y Geisser, (1975): “Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications”. *Journal of Royal Statical Society*, 2(35): 111-147.
- Stuart y Podolny, (1996): “Local search and the evolution of technological capabilities”. *Strategic Management Journal*, 17: 21-38.
- Suárez e Ibarra, (2002): “La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial”. *www.unirioja.es*
- Suchman, (1995): “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Talefrifai, (2014): “Importancia del sector turístico como estímulo para el crecimiento económico”. *Organización Mundial del Turismo, OMT.*
- Tapper, (1997): “Voluntary Agreements for Environmental Performance Improvement: Perspectives on the Chemical Industry’s Responsible Care Programme”. *Business Strategy and the Environment*, 6(5): 287-292.
- Tarí et al., (2010): “Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: un análisis de los hoteles españoles”. *Conference Paper. Resarch Gate.*
- Teece, (1982): “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 39-63.
- Teece, (1986): “Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy”. *Research Policy* 15: 285–305.
- Teece, Pisano y Shuen, (1990): “Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy”. *Working Paper. University of California at Berkeley.*
- Teece, Pisano y Shuen, (1997): “Firm Capabilities and Strategic “. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teegen, Doh y Vachani, (2004): “The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda”. *Journal of International Business Studies*, 35(6): 463-483.

- Tenbrunsel, Wade-Bensoni, Messick y Bazerman, (2000): "Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices". *Academy of Management Journal*, 43(5): 854-866.
- Tenenhaus, Chatelin y Lauro, (2005): "PLS path modeling". *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1): 159-205.
- Teng y Cummings, (2002): "Trade-offs in managing resources and capabilities". *Academy of Management Executive*, 16(2): 81-91.
- Theyel, (2000): "Management Practices for Environmental Innovation and Performance". *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2): 249-266.
- Tilt, (1997): "Environmental Policies of Major Companies: Australian Evidence". *British Accounting Review*, 29: 367-394.
- Timur y Getz, (2009): "Sustainable tourism development: how do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism?". *Sustainable development*, 17(4): 220-232.
- Tintoré, (2010): "Las universidades como organizaciones que aprenden". *Tesis doctoral. Universidad Internacional de Cataluña*.
- Tomas y Tonks, (1999): "Corporate environmental policy and abnormal stock price returns: an empirical investigation". *Proceedings of the 1999 Eco-Management and Auditing Conference. Leeds: ERP Environment*, 225-344.
- Toms, (2002): "Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: Some UK evidence". *British Accounting Review*, 34 (3): 257-282.
- Tsoukas, (1996): "The firm as a distributed knowledge system; A constructionist approach". *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.
- Turismo y desarrollo económico, (2011): "IV Jornadas de investigación en Turismo". *Universidad de Sevilla*.
- Turner, Clark, Kates, Richards, Mathews y Meyer, (1991): "The Earth as Transformed by Human Action". *Cambridge University Press, New York*.
- UNEP, (1998): "Annual Report". ISBN nº. 92-807-1749-9, 24.
- United Nations Framework Convention on Climate Change, (2011).
- Vaca, (2012): "Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Factores determinantes de su nivel de desarrollo y consecuencias". *Tesis doctoral. Universidad de Huelva*.

- Van Den Bosch y Van Riel, (1998): "Buffering and Bridging as Environmental Strategies of Firms". *Business Strategy and the Environment*, 7(1):24-31.
- Van Hemel y Cramer, (2002): "Barriers and stimuli for ecodesign en SMEs". *Journal of Cleaner Production*, 10: 439-453.
- Vancil, (1977): "Strategic Planning Systems". *Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey*.
- Vargas, (2002): "De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40: 123-140.
- Vargas, (2004): "Dirección Estratégica Fundamentos Teóricos y Científicos". *Materiales para la Docencia (39), Universidad de Huelva, Servicio de Publicaciones*.
- Vargas, (2004): "Turismo Sostenible y Medio Ambiente: Aplicación a los campos de golf de la provincia de Huelva (España)". *Ponencia presentada en el V Congreso Internacional de Universidades por el Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente, OIUDSMA. Granada (Nicaragua), 27-30 Octubre 2004*.
- Vargas, (2004): "Turismo y Gestión Medioambiental. Diagnóstico de los campos de golf de la provincia de Huelva". *VI Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 2004*.
- Vargas, (2013): "El turismo en la provincia de Huelva: de dónde venimos, dónde estamos y ¿hacia dónde queremos ir?"
- Vargas y otros, (2003): "Guía de buenas prácticas ambientales. Sector turismo". *Fundación Biodiversidad*.
- Vargas y otros, (2004): "Turismo y Medioambiente. Diagnóstico medioambiental de los alojamientos rurales en la provincia de Huelva". *Fundación Biodiversidad*.
- Vargas, Vaca y García, (2013): "Responsabilidad Social Empresarial: Revisión teórica". *Universidad de Huelva, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing*.
- Vastag et al., (1996): "Evaluation of corporate environmental management approaches: A framework and application". *International Journal of Production Economics*, 43(2-3): 193-211.
- Veering, (1995): "Flexibele vergunning bewijst zich in de praktijk". *Milieumarkt, December: 12-13*.
- Veermark, (1995): "Strataegien voor groen concurreren". *Holland/Belgium Management Review*, 45: 80-87.

- Verdú, (2002): “Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total”. *Tesis doctoral. Universidad de Granada.*
- Vidal, (2012): “Formación Medioambiental y aprendizaje organizativo: Análisis de su influencia en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas”. *Tesis doctoral. Universidad de Granada.*
- Vidal y otros, (2009): “Los acuerdos horizontales entre empresas”. *Marcial Pons, Madrid, 323-356.*
- Villacorta, (2005): “Cambio estratégico y organizativo en el sector hotelero español: evolución y tendencias”. *Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.*
- Villacorta, (2005): “El hotel español, Características del sector versus los hoteles integrados en cadenas”. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española, Junio 17-23: 2732.*
- Villamil y Maties, (2002): “Política económica del medio ambiente: aplicaciones empresariales”. *Editorial Universitaria Ramon Areces. 290 pp.*
- Von Neumann y Morgenstern, (2000): “Theory of Games and Economic Behavior”. *Princeton: Princeton University Press.*
- Wagner, Van Phu, Axomahou y Whermeyer, (2002): “The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 9: 133-146.*
- Wagner y Weitzel, (2005): “Modeling the impact of alignment routines on IT performance: an approach to making the resource based view explicit”. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10.*
- Walley y Whitehead, (1994): “It’s not easy being green”. *Harvard Business Review 72(3): 2-7.*
- Weaver, (2006). “Sustainable Tourism”. *Amsterdam: Elsevier.*
- Weaver, (2012). “Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence”. *Tourism management, 33: 1030-1037.*
- Weber, (1947): “The Theory of Social and Economic Organization, translated by A M Henderson and Talcott Parsons”. *The Free Press and the Falcon’s Bring Press.*
- Weldford y Gouldson, (1993): “Environmental Management and Business Strategy”. *Pitman Publishing, Londres.*
- Welford y Goudson, (1993): “Environmental Management and business strategy”. *Pitman. Londres.*

- Wernerfelt, (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 171-180.
- Wernerfelt, (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy". *Journal of General Management*, 5: 171-180.
- Werts, Linn y Jöreskog, (1974): "Interclass reliability estimates;: Testing Structural Assumptions". *Educational and Psychological measurement*, 34: 25-33.
- Westley y Vredenburg, (1997): "Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity". *Organization Science*, 8(4): 381-403.
- White, (1996): "Corporate Environmental Performance and Shareholder Value". *University of Virginia Charlottesville, VA: McIntire Scholl of Commerce*.
- Wicks, Freeman y Gilbert, (1994). "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept". *Business Ethics Quarterly*, 4: 475-497.
- Wijen, Duysters, (2005): "Negotiating innovation: Product renewal as the outcome of a complex bargaining process". *R and D Management*, 35 (1):73-87.
- Wiklund y Shepherd, (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach". *Journal of Business Venturing*, 20(1):71-91.
- Williams, Medhurst y Drew, (1993): "Corporate Strategies for a Sustainable Future". In K. Fischer & J. Schot (Ed.). *Environmental Strategies for Industry*: 117-146. Washington: Island Press.
- Williamson, (1975): "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications". New York: Free Press.
- Williamson, (1991): "Strategizing, economizing, and economic organization". *Strategic Management Journal*, 52: 75-94.
- Winn, (1995): "Corporate leadership and policies for the environment". En Collins y M. Starik, *Research in corporate social policy and performance-sustaining the natural environment: Empirical studies on the interface between nature and organizations*: 127-162, Greenwich, CT: JAI Press.
- Winn, (2001): "Building stakeholder theory with a decision modeling methodology". *Business and Society*, 40: 133-167.
- Winn y Angell, (2000): "Towards a process model of corporate greening". *Organization Studies*, 21(6): 1119-1147.
- Winsemius y Mak, (1994): "Milieu op de agenda". *Holland Management Review*.
- Winsemius y Guntram, (1992): "Responding to the Environmental Challenge". *Business Horizons*, 35(2): 12-20.

- Winter, (1988): "Business and the environment: A handbook of industrial ecology with 22 checklists for practic use and example of the integrated system of concrete environmental business management (the Winter Model)". *McGraw-Hill, Hamburgo (traducción del original: Das umweltbewubte Unternehmen, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, Munchen, 1987).*
- Woiceshyn y Daellenbach, (2005): "Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms". *Industrial and Corporate Change, 14(2): 307-342.*
- Wood, (1986): "Organizational Responses to Environmental Change: The Failure of the Casual Model in Pharmaceutical Regulation". *En Post, y Preston (Eds.): Research in Corporate Social Performance and Policy, JAI, Greenwich CT.*
- Wood, (1991): "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review, 16(4): 691-718.*
- World Travel y Tourism Council/World Tourism Organization/Earth Council, (1995). *Agenda 21 for The Travel & Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development. London, U.K.*
- Wright, Filatotchev, Hoskisson y Peng, (2005): "Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom". *Journal of Management Studie, 42 (1): 1-33.*
- Wright, Mukherji y Kroll, (2001): "A reexamination of agency theory assumptions: Extensions and extrapolations". *Journal of Socio-Economics, 30 (5): 413-429.*
- WTO y UNEP, (1995): "Guidelines for the Development of National Parks and Protected Areas for Tourism". Madrid, Spain.
- Wu y Dunn, (1995): "Environmentally Responsible Logistics Systems". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 25(2): 20-38.*
- WWF, (2002): "Protocolo de Kioto. Situación actual y perspectiva".
- www.economiaandaluza.es
- www.portal-agua.com
- www.rio20.net
- www.tourspain.es
- Young, Charns y Heeren, (2004): "Product-line management in professional organizations: An empirical test of competing theoretical perspective". *Academy of Management Journal, 47(5): 723-734.*
- Yu, Cancellor y Cole, (2011): "Measuring residents attitudes toward sustainable tourism: A reexamination of the sustainable tourism attitude scale". *Journal of travel research, 50(1): 57-63.*

- Zilahy, (2004): "Organizational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector". *Journal of Cleaner Production*, 12: 311-319.
- Zucker, (1983): "Institutional theories of organizations". In W.R. Scott & J.F. Short. Jr (Eds) *Annual review of sociology*. 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Zucker, (1991): "The role of institutionalization in cultural persistence". En: Powell. W.W. y DiMaggio, P.J.: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Zurburg, Ruff y Ninemier, (1995): "Environmental Action in the United States Lodging Industry". *Hospitality & Tourist Education*, 7(2): 45-49.
- Zutshi y Sohal, (2005): "Integrated management system. The experiences of three Australian organizations". *Journal of Manufacturing Technology Management*.

ANEXOS

Anexo 1.- Carta de presentación del estudio

Estimado/@ Sr/@:

El departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad de Huelva, en colaboración con el International Council of Sustainable Buildings and Energy (CIES_QSostenible), se encuentra realizando un estudio que consiste en analizar las estrategias y motivaciones para incorporar prácticas medioambientales en los hoteles de la provincia de Huelva.

Somos conscientes de la importancia que tiene la búsqueda de estrategias que mejoren la competitividad, aún más hoy, en tiempos difíciles, mediante la reducción de costes operativos y una mejora del rendimiento ambiental, así como a través de la diferenciación y mejora de la responsabilidad y reputación que permite el acceso a nichos de mercado emergentes.

Es por esto, que agradecemos su tiempo y colaboración en la cumplimentación del cuestionario, que le enviamos para que pueda rellenar y devolvernos, o bien para que le sea familiar, ya que en 15 días aproximadamente, procederemos a contactar telefónicamente para poder cumplimentarlo.

Sabemos que el tiempo es un recurso escaso y por ello hemos reducido el cuestionario a los ítems imprescindibles para el estudio, y su cumplimentación no llevará más de 10 minutos de su tiempo, si lo desea, podrá contar con los resultados del estudio cuya fecha aproximada de publicación estimados será para julio de 2014.

A su vez, le informamos que podrá contar con la absoluta confidencialidad y anonimato de las respuestas que nos faciliten, que serán tratadas estadísticamente y de manera global.

Una vez cumplimentado, le rogamos lo pueda enviar a Antonio Montaña Valle, por correo postal, Plaza de la Merced nº 11, 21002 (adjuntamos sobre franqueado), o bien por correo electrónico a antonio.montano@dem.uhu.es. Para cualquier duda puede contactar telefónicamente: 959 21 79 24/ 625 87 93 66.

Agradeciéndole su atención y colaboración, reciba un cordial saludo

Antonio Montaña Valle

Profesor de la Universidad de Huelva

Anexo 2.- Correos de contraste del cuestionario con expertos

Antonio Montaña <consejerodelegado@qsostenible.eu>

30 de ene.

para
japreciados.co.
pgonzalez.conf.
bmaraver.confo.
Luis, Ruíz, bcc:
vargas

Estimad@s amig@s;

Os envío, como quedé la semana pasada con José Ángel y como decía, abusando de la confianza, el cuestionario que hemos elaborado para la tesis doctoral, LA SOSTENIBILIDAD HOTELERA, EN LA PROVINCIA DE HUELVA, como podéis imaginar, estamos buscando poder demostrar empírica y científicamente, que estrategias siguen las empresas hoteleras para alcanzar el rendimiento ambiental en los hoteles.

Por ello, nos es de gran ayuda poder contar con profesionales como vosotros para ajustar nuestra metodología y poder testear el cuestionario que queremos emplear. En este sentido, os agradecemos que pudieseis dedicar 10 minutos a la lectura del mismo y verificar la comprensión de los ítems, así como, que nos pudieseis hacer llegar aquéllas estimaciones que consideréis oportunas para garantizar la mayor comprensión del mismo.

Os adjunto, al mismo tiempo el cuadro, que representa el modelo teórico que estamos tratando de contrastar, sin más, os agradezco vuestro esfuerzo y tiempo, que ya sabemos que es un recurso escaso.

Un cordial saludo

[Responder](#) [Responder a todos](#) [Reenviar](#)



Gonzalez Jimenez, Pablo <pgonzalez.confortel@once.es>

30 de ene.

para mí
Luis
Ruíz

Preciados

Estimado Antonio,

En primer lugar gracias por tu confianza en nosotros como parte de tu proyecto, y felicitarte y desearte la mejor de las suertes en el mismo.

A continuación os propongo mis más que humildes comentarios en respuesta a tu petición:

En algunos factores, por ejemplo en el apartado “Estrategia – 3.2.2. Optimización de los recursos naturales”, quizás incluiría algún ejemplo que aclare, para los no-iniciados en materia medioambiental, a que hace referencia dicho factor de forma más concisa. De este modo, facilitamos una respuesta más fiable que no esté dañada por el desconocimiento en esta materia, ya que entiendo que este cuestionario lo haréis llegar a empresas del sector que no necesariamente estén formadas en materia medioambiental.

En el punto de Variables Determinantes, la escala de valores la marcáis igual que el resto de 1=nada de acuerdo a 5=absolutamente de acuerdo, pero los factores decís que determinan la aceleración u obstaculización de la integración de la estrategia medioambiental en el hotel. Queda, a mi parecer, un poco ambiguo a la hora de poder puntuar dichos factores, puesto que de marcar un “absolutamente de acuerdo” no queda claro si nos referimos a “acelera la integración” u “obstaculiza la integración”.

Como sugerencia, yo optaría por cambiar la calificación de puntos por algo más del estilo “1=obstaculiza completamente la integración” a “5=acelera completamente la integración”. Quedando el 3 como punto “neutro” de no afectación, y 2 y 4 como puntos intermedios de obstaculización y aceleración respectivamente.

Creo que de esta forma quedará más claramente reflejada la opinión del sector respecto de los diferentes factores que planteáis.

Muchas gracias una vez más por considerarnos para colaborar en tu proyecto, y como siempre quedo a tu disposición para seguir haciéndolo en todo lo que esté en mi mano.

Recibe un afectuoso saludo

Buenos días Antonio,

Muchas gracias por contar con nosotros para este proyecto y por brindarnos tu inestimable ayuda para que ‘el nuestro’ tenga éxito.

En relación al cuestionario que nos envías, coincido con Pablo en que la valoración de las variables determinantes resulta algo confusa, no se sabe muy bien que quiere decir 1 (nada de acuerdo con que obstaculice o nada de acuerdo con que aceleren).

Por lo demás, el cuestionario me parece sencillo de rellenar.

Espero haberte sido de ayuda.

Un saludo,

Anexo 3.- Cuestionario de investigación

1.1 Denominación del Hotel:

1.2 Localidad de Ubicación:

1.3 Categoría:

1.4 Número de empleados:

1.5 Número de plazas hoteleras:

1.6 Número de habitaciones:

1.7 Servicios complementarios:

RESTAURANTE		INSTALACIONES DEPORTIVAS	
ZONAS VERDES		PISCINA Y/O SPA	
TIENDAS		OTROS	

1.8 Año de apertura:

1.9 Año de última reforma:

1.10 Dispone de medios de ahorro energético: SI NO

1.11 Incorpora medidas generales de reducción del impacto ambiental en el hotel:
SI NO

1.12 Porcentaje medio de ocupación:

2011	
2012	
2013	

1.13 Porcentaje medio de clientes internacionales:

2011	
2012	

2013

1.14 Procedencia de extranjeros: %

Reino Unido		Portugal	
Alemania		Latinoamérica	
Francia		Otros	

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, respecto al grado de integración de los recursos naturales (rendimiento ambiental) en el hotel:

ITEM ECOEFICIENCIA		VALORACIÓN				
2.1	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales mejora los costes de explotación.	1	2	3	4	5
2.2	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales reduce la responsabilidad del hotel ante terceros.	1	2	3	4	5
2.3	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales permite adelantarse a la competencia.	1	2	3	4	5
2.4	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales permite adelantarse a las exigencias de la legislación	1	2	3	4	5
ITEM PERCEPCIONES POSITIVAS		VALORACIÓN				
2.5	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales mejora la satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
2.6	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales mejora las relaciones con la comunidad.	1	2	3	4	5
2.7	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales mejora la cuota de mercado	1	2	3	4	5
2.8	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales posibilita el acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5
2.9	El rendimiento ambiental o integración de recursos naturales posibilita el acceso a ayudas financieras	1	2	3	4	5

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, respecto al grado en que se desarrollan las siguientes acciones en su hotel.

ITEM ESTRATEGIA PROACTIVA		VALORACIÓN				
3.1.1	Definición de política ambiental	1	2	3	4	5
3.1.2	Planes y objetivos ambientales a medio y largo plazo	1	2	3	4	5
3.1.3	Recogida selectiva de residuos	1	2	3	4	5
3.1.4	Acciones de reducción de consumo energético	1	2	3	4	5
3.1.5	Reducción de uso de materias primas y recursos naturales.	1	2	3	4	5
3.1.6	Formación ambiental a los trabajadores.	1	2	3	4	5
ITEM CICLO DE VIDA DE PRODUCTO		VALORACIÓN				
3.2.1	Utilización de productos ecológicos y/o reciclados	1	2	3	4	5
3.2.2	Optimización de los recursos naturales (gestión del agua, de los residuos, energías renovables...)	1	2	3	4	5
3.2.3	Reutilización del agua de lluvia y/o aguas grises	1	2	3	4	5
ITEM DESARROLLO SOSTENIBLE		VALORACIÓN				
3.3.1	Se minimizan las actuaciones que perjudican el hábitat del hotel	1	2	3	4	5
3.3.2	Se realizan actividades de educación ambiental a los clientes	1	2	3	4	5
3.3.3	Se realizan actividades de marketing y comunicación respecto de las actividades ambientales.	1	2	3	4	5
3.3.4	Existe un sistema de gestión ambiental en el hotel	1	2	3	4	5

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en que considera que los siguientes factores aceleran la integración de una estrategia ambiental en el hotel.

ITEM PRESION NORMATIVA		VALORACIÓN				
4.1.1	Considerar la estrategia ambiental como una obligación moral	1	2	3	4	5
4.1.2	Congruencia con los valores dominantes en el entorno del hotel	1	2	3	4	5
4.1.3	Por la existencia de normas sociales	1	2	3	4	5
4.1.4	La implementación de algún tipo de certificado o etiqueta sostenible o ecológico	1	2	3	4	5
ITEM PRESIÓN MIMÉTICA		VALORACIÓN				
4.2.1	Conocimiento de existencia de experiencias previas de éxito en otros hoteles	1	2	3	4	5
4.2.2	Existan otros hoteles que algunas veces puedan suponer un modelo o referencia	1	2	3	4	5
4.2.3	Existencia de buenas prácticas aplicadas en otros hoteles	1	2	3	4	5
ITEM PRESIÓN COERCITIVA		VALORACIÓN				
4.3.1	La aprobación de legislación reguladora, establece la guía para las prácticas y planes ambientales	1	2	3	4	5
4.3.2	La existencia de mecanismos que hagan que las leyes y reglas se hacen cumplir de manera estricta	1	2	3	4	5
4.3.3	La existencia de numerosos organismos reguladores que promueven y hacen cumplir las prácticas de gestión ambiental	1	2	3	4	5
4.3.4	La existencia de leyes o acuerdos en el ámbito internacional y nacional que impulsan la implantación de prácticas ambientales	1	2	3	4	5
ITEM REPUTACIÓN		VALORACIÓN				
4.4.1	Porque se ofrezca una mayor calidad en los servicios del hotel	1	2	3	4	5
4.4.2	Porque el hotel disponga de mayor capacidad de innovación	1	2	3	4	5
4.4.3	Porque el hotel disponga de solidez económica y financiera	1	2	3	4	5
4.4.4	Porque el hotel quiera reforzar su política de responsabilidad social	1	2	3	4	5
ITEM INTERNACIONALIZACIÓN		VALORACIÓN				
4.5.1	El grupo hotelero dispone de un alto porcentaje de hoteles/habitaciones fuera de España	1	2	3	4	5
4.5.2	El hotel dispone de un alto porcentaje de clientes extranjeros	1	2	3	4	5
ITEM OBSTÁCULOS A LA ESTRATEGIA AMBIENTAL los siguientes factores obstaculizan		VALORACIÓN				
(Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en que considera que los siguientes factores obstaculizan la integración de una estrategia ambiental en el hotel)						
4.6.1	El tamaño limitado del hotel o grupo hotelero	1	2	3	4	5
4.6.2	La escasez de recursos financieros y/o humanos	1	2	3	4	5
4.6.3	Falta de formación, compromiso y estilo de dirección	1	2	3	4	5

El rendimiento ambiental o grado de integración de los recursos naturales en el hotel permiten:(Indique su grado de acuerdo/desacuerdo)

ITEM RESULTADOS		VALORACIÓN				
5.1	Mejorar las condiciones económicas para los clientes	1	2	3	4	5
5.2	Mejorar los resultados económicos del hotel	1	2	3	4	5
5.3	Mejorar la rentabilidad media por encima de otros hoteles	1	2	3	4	5
5.4	Incrementar la cuota de mercado por encima de la media	1	2	3	4	5
5.5	Establecer un precio habitación por encima de la media	1	2	3	4	5
5.6	Mejorar la satisfacción/fidelidad del cliente	1	2	3	4	5
5.7	Aprovechar nuevas oportunidades en el mercado	1	2	3	4	5
5.8	Aumentar la innovación en la empresa	1	2	3	4	5
5.9.	Mejorar la imagen/reputación de la empresa	1	2	3	4	5