



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo
Integral Regional Unidad Oaxaca**

**Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de los
Recursos Naturales**

Ventaja competitiva de las PyMEs hoteleras de Oaxaca desde sus
recursos, capacidades organizacionales y estrategias ambientales
proactivas

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestro en Ciencias

Presenta:

Juan Carlos Balseca Ruiz

Directora de tesis: Dra. Arcelia Toledo López

Codirectora: Dra. Rosa María Velázquez Sánchez

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca.

Junio 2019



SIP-14-BIS

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca siendo las 14:00 horas del día 21 del mes de junio del 2019 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de CIIDIR OAXACA para examinar la tesis titulada:

Ventaja competitiva de las pymes hoteleras de Oaxaca, desde sus recursos, capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Presentada por el alumno:

Balseca Ruiz
Apellido paterno Apellido materno
Nombre(s) Juan Carlos

Con registro:

B	1	7	0	2	1	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

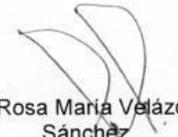
Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales

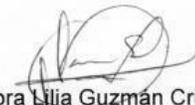
Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis


Dra. Arcelia Toledo López


Dra. Rosa María Velázquez Sánchez


M. en A. Dora Lilia Guzmán Cruz


Dr. Magdaleno Caballero Caballero


Dr. Francisco Castellanos León

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


Dr. Salvador Isidro Belmonte Jiménez



CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
IPN.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Oaxaca el día 24 del mes de junio el año 2019, el (la) que suscribe **Juan Carlos Balseca Ruiz** alumno(a) del Programa de Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales con número de registro B170210, adscrito a Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de las Dras. Arcelia Toledo López y Rosa María Velázquez Sánchez y cede los derechos del trabajo intitulado **“Ventaja competitiva de las pymes hoteleras de Oaxaca, desde sus recursos, capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección jcbalseca093@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Juan Carlos Balseca Ruiz

Nombre y firma

INTERDISCIPLINARIO
DE INVESTIGACIÓN PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL
C.I.I.D.I.R.
UNIDAD OAXACA
I.P.N.

Resumen

La industria turística tiene el potencial de contribuir al modelo de desarrollo sustentable. Los hoteles desempeñan el papel principal del sector en la protección del medio ambiente. El turismo sustentable requiere del seguimiento constante de las incidencias ambientales para introducir las medidas preventivas necesarias. La implementación de estrategias ambientales se anticipa a cambios regulatorios, aportan soluciones a problemas ambientales y generan ventaja competitiva. El objetivo de este estudio fue analizar la influencia de recursos y capacidades organizacionales en las estrategias ambientales proactivas y la consecuente generación de ventaja competitiva en costos y diferenciación en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) hoteleras de Oaxaca. Se aplicaron 55 cuestionarios a dueños, gerentes o encargados de los hoteles mediante el método de encuestas con la técnica de entrevista cara a cara, autoadministradas y por correo electrónico. Se realizó un muestreo por cuotas en los centros turísticos del Estado: la ciudad de Oaxaca, Huatulco y Puerto Escondido. Se encontró que los recursos y capacidades influyen en la implementación de estrategias ambientales proactivas y estas determinan la ventaja competitiva mediante la correlación de Pearson y regresión lineal. El recurso financiero, la capacidad de gestión de stakeholders y la estrategia de prevención de la contaminación fueron las dimensiones más significativas en los modelos resultantes. Estas dimensiones determinan la ventaja en costos. Los hoteles aportan al cuidado del ambiente de manera adecuada cuando poseen los recursos y capacidades adecuados. Los hoteleros no visualizan la implementación de tales acciones como oportunidades de negocio que les genere beneficios. Las estrategias ambientales generan beneficios para las PyMEs hoteleras, la sociedad y el medio ambiente.

Palabras clave: Proactividad ambiental, Costos y diferenciación, Turismo.

Abstract

The tourism industry has the potential to contribute to the sustainable development model. Hotels play the main role in the protection of the environment. Sustainable tourism requires constant monitoring of environmental incidents to introduce the necessary preventive measures. The implementation of environmental strategies anticipates to regulatory changes, provide solutions to environmental concerns and generate competitive advantage. The objective of this study was to analyze the influence of organizational resources and capabilities on proactive environmental strategies and the consequent generation of competitive advantage in costs and differentiation in small and medium hotel enterprises (SMEs) of Oaxaca. 55 questionnaires were applied to the hotels owners, managers or employee in charge using the surveys method with face-to-face interviews, self-administered and by email technique. Sampling by quotas was carried out in the state tourist centers: Oaxaca city, Huatulco and Puerto Escondido. It was found that resources and capabilities influence the implementation of proactive environmental strategies and these determine the competitive advantage through Pearson correlation and linear regression. The financial resource, stakeholder management capability and pollution prevention strategy were the most significant dimensions in the resulting models. These dimensions determine the costs advantage. The hotels contribute to the environmental care in an adequate manner when they possess the adequate resources and capabilities. Hoteliers do not visualize the implementation of such actions as business opportunities that generate benefits. Environmental strategies generate benefits for hotel SMEs, society and the environment.

Keywords: Environmental proactivity, Costs and differentiation, Tourism.

Agradecimientos

Al Instituto Politécnico Nacional (IPN) que brindó el apoyo para la realización de mis estudios de maestría a través del CIIDIR Unidad Oaxaca.

A la dra. Arcelia Toledo López por su valiosa dirección en éste estudio, por el conocimiento que me brindó durante la maestría y por alentarme en mi vida personal y apoyarme siempre en mi vida académica.

A la dra. Rosa María Velásquez Sánchez, quien, además de codirigir éste trabajo y aportarme valiosos consejos y conocimientos para el desarrollo del estudio, me motivó a estudiar la maestría.

A la mtra. Dora Lilia Guzmán Cruz y al dr. Juan Regino Maldonado por sus valiosas observaciones y sugerencias para mejorar éste trabajo.

A la academia de Protección y producción vegetal por brindarme el apoyo para estudiar seminario IV con ellos y al dr. Teodulfo Aquino Bolaños por su comprensión y valiosas observaciones y sugerencias para mejorar éste trabajo.

A la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, la Asociación de Hoteles y Moteles Huatulco y la lic. Lizeth Rojas, gerente del hotel Casa Losodeli, por su valiosa disponibilidad y cooperación para facilitar información y agilizar el trabajo de campo en la ciudad de Oaxaca, Huatulco y Puerto Escondido respectivamente. Y a todos los hoteleros que participaron con amabilidad en el estudio.

A mis compañeros y amigos de maestría por compartir sus experiencias, confianza y apoyo.

A Marisol, mi cómplice siempre, por su apoyo infinito, su confianza en mí, escucharme y comprenderme siempre, sus detalles y por compartirme su conocimiento, momentos únicos y días enteros. Una lista sin fin, pero sabes que me alegra corresponderte y tenerte en mi vida.

A mis padres, Irma Leticia y Juan, por su motivación, apoyo y amor eterno que me entregan cada día y a mi hermana, Leslie Viridiana, por escucharme y animarme siempre. Sin importar a donde vaya, ustedes son mi origen y tienen mi gratitud siempre.

ÍNDICE

Resumen	iii
Abstract.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Teoría de la ventaja competitiva.....	14
1.3 Las estrategias ambientales como fuente de ventaja competitiva.....	18
1.3.1 Predictores de las estrategias ambientales	19
1.3.2 Resultados de las estrategias ambientales desde los recursos y capacidades	20
1.3.3 La teoría basada en recursos naturales.....	21
1.4 Construcción teórica de las variables.....	23
1.5 Desarrollo de hipótesis.....	37
1.5.1 Recursos organizacionales y estrategias ambientales	37
1.5.2 Capacidades organizacionales y estrategias ambientales	39
1.5.3 Estrategias ambientales y ventaja competitiva	40
1.6 Conceptualización de las variables	43
1.6.1 Ventaja competitiva	43
1.6.2 Estrategias ambientales proactivas	44
1.6.3 Capacidades organizacionales	45
1.6.4 Recursos organizacionales	45
1.7 Modelo conceptual de investigación.....	47
2. METODOLOGÍA.....	49
2.1 Diseño de la investigación	49
2.1.1 Alcances de la investigación.....	49

2.1.2 Recopilación de información	50
2.2 Descripción de la población.....	50
2.3 Selección de la muestra.....	52
2.3.1 Características de las PyMEs de la muestra.....	55
2.3.2 Características de los encuestados	57
2.4 Operacionalización de variables	60
2.4.1 Ventaja competitiva	61
2.4.2 Estrategias ambientales proactivas	62
2.4.3 Capacidades organizacionales	63
2.4.4 Recursos organizacionales	64
2.5 Diseño del instrumento de medición.....	65
2.6 Validez del instrumento	66
2.6.1 Ventaja competitiva	66
2.6.2 Estrategias ambientales proactivas	68
2.6.3 Capacidades organizacionales	72
2.6.4 Recursos organizacionales	76
3. RESULTADOS Y DISCUSIONES	80
3.1 Análisis de los resultados.....	80
3.2 Discusión de resultados	96
CONCLUSIONES.....	102
Implicaciones	105
Limitaciones y recomendaciones.....	106
Bibliografía.....	108
Anexos	115
Anexo A Cuadros operacionales de las variables de estudio.....	115
Anexo B Cuestionario.....	121

Índice de cuadros

Cuadro 1 Operacionalización de ventaja competitiva	62
Cuadro 2 Operacionalización de estrategias ambientales proactivas	63
Cuadro 3 Operacionalización de capacidades organizacionales	64
Cuadro 4 Operacionalización de recursos organizacionales	65
Cuadro 5 Operacionalización de la variable ventaja competitiva	115
Cuadro 6 Operacionalización de la variable estrategias ambientales proactivas	116
Cuadro 7 Operacionalización de la variable capacidades organizacionales.....	118
Cuadro 8 Operacionalización de la variable recursos organizacionales.....	119

Índice de tablas

Tabla 1 Hoteles y afluencia de turistas en Oaxaca	51
Tabla 2 Marco muestral del estudio	52
Tabla 3 Porcentaje y muestra del estudio	54
Tabla 4 Análisis factorial de ventaja competitiva	67
Tabla 5 Análisis factorial de estrategias ambientales proactivas	70
Tabla 6 Analisis factorial de capacidades organizacionales.....	74
Tabla 7 Análisis factorial de recursos organizacionales.....	77
Tabla 8 Correlación bivariada de Pearson entre recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	80
Tabla 9 Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	81
Tabla 10 Regresión lineal simple de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	81
Tabla 11 Regresión lineal simple de las dimensiones de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	82
Tabla 12 Correlación bivariada de Pearson entre capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	83
Tabla 13 Correlación bivariada de pearson entre las dimensiones de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	83
Tabla 14 Regresión lineal simple de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	84
Tabla 15 Regresión lineal simple de las dimensiones de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas.....	85
Tabla 16 Correlación bivariada de Pearson entre estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva	85
Tabla 17 Correlación bivariada de pearson entre las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva	86

Tabla 18 Correlación bivariada de pearson entre las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y de ventaja competitiva	87
Tabla 19 Regresión lineal simple de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva	87
Tabla 20 Regresión lineal simple de las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva.....	88
Tabla 21 Regresión lineal simple de las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja en costos.....	89
Tabla 22 Regresión lineal simple de las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja en diferenciación	90
Tabla 23 Regresión jerárquica de las variables de estudio.....	92
Tabla 24 Regresión lineal múltiple de dimensiones que influyen en la ventaja competitiva	93
Tabla 25 Regresión lineal múltiple de dimensiones que influyen en la ventaja en costos...	94
Tabla 26 Regresión lineal múltiple de dimensiones que influyen en la ventaja en diferenciación	95
Tabla 27 Efecto indirecto de los recursos y capacidades organizacionales en la ventaja competitiva	95
Tabla 28 Correlación de Pearson de las variables de estudio y sus dimensiones.....	97

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de investigación	47
Figura 2 Tipo de empresa	55
Figura 3 Implementación de estrategias ambientales proactivas.....	56
Figura 4 Tamaño de la empresa.....	56
Figura 5 Municipio al que pertenecen las empresas.....	57
Figura 6 Localidad a la que pertenecen las empresas.....	57
Figura 7 Puesto en la empresa de los encuestados	58
Figura 8 Edad de los encuestados.....	58
Figura 9 Sexo de los encuestados	59
Figura 10 Escolaridad de los encuestados	59
Figura 11 Años de experiencia en el hotel	60
Figura 12 Años de experiencia en el sector.....	60
Figura 13 Modelo resultante del análisis de regresión lineal simple.....	90

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial del Turismo menciona que el turismo genera un aumento en la actividad económica de los lugares visitados de manera directa e indirecta por la demanda de bienes y servicios, lo cual también tiene efectos en el entorno natural, las comunidades locales y los visitantes. Se estima que el sector genera el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y un 30% de las transacciones comerciales internacionales en el sector de servicios (UNWTO, 2017). En México, la participación del PIB turístico es del 8.7%, del cual el 9.1% se le atribuye a la industria de alojamiento (INEGI, 2015).

Se calcula que el turismo es responsable de un 5% de las emisiones mundiales de CO₂, de las que un 20% deriva de las actividades de los hoteles y otros tipos de alojamiento (UNWTO, 2017). El crecimiento del turismo en México como actividad económica ha propiciado desarrollos sin planeación que ocurren por el débil marco regulatorio del país, lo que resulta en impactos negativos ambientales graves (Greenpeace, 2010). Se menciona que las empresas del sector turístico tienen que adaptar su oferta de acuerdo a las características naturales y culturales de sus destinos para contribuir al desarrollo sustentable (SEMARNAT, 2017).

El turismo sustentable requiere del seguimiento constante de las incidencias para introducir las medidas preventivas o correctivas necesarias (UNEP & UNWTO, 2005). También considera la participación social incluyente para la toma de decisiones y asumir responsabilidades para conservar el patrimonio natural, ya que todos somos responsables del agotamiento de los recursos naturales y la contaminación (SEMARNAT, 2017). Los hoteles contribuyen al cuidado del patrimonio natural mediante la implementación de estrategias ambientales.

El programa de *Turismo Sustentable de México* otorga la marca de *Hotel Verde* a aquellos hoteles interesados que implementan prácticas para mejorar su desempeño ambiental, después de realizar un diagnóstico ambiental, socio-cultural y económico con base en la norma mexicana NMX-AA-171-SCFI-2014 (SEMARNAT, 2017). Así mismo, el *Programa*

Nacional de Auditoria Ambiental evalúa de manera voluntaria a los hoteles que busquen la certificación en *Calidad Ambiental Turística* (PROFEPA, 2019).

El sector turístico tiene una baja participación en programas de competitividad y certificación ambiental (SECTUR, 2019), a pesar de la existencia de programas como los mencionados anteriormente. No se encontró una regulación clara para el sector hotelero en materia ambiental y pocas empresas participan para obtener certificaciones ambientales del gobierno. Lo anterior muestra que la actividad turística en México contribuye poco a la protección y cuidado del medio ambiente.

La teoría basada en recursos naturales (Hart, 1995) aporta tres estrategias ambientales interconectadas que las empresas pueden implementar a partir de sus recursos y capacidades; prevención de la contaminación, administración del producto y desarrollo sustentable. Estas estrategias ambientales permiten la minimización del impacto ambiental negativo cuando adoptan un enfoque proactivo (Christmann, 2000).

Se menciona que el tamaño de la empresa no impide que los hoteles grandes o pequeños adopten un enfoque proactivo ambiental del cual obtienen ventaja competitiva (Walsh & Dodds, 2017). También es necesario que las pequeñas empresas se enfoquen en un segmento de mercado específico que es consciente de los problemas ambientales para lograr ventaja competitiva (Leonidou, Christodoulides, Kyrgidou, & Palihawadana, 2015).

Se enfatiza que el dueño o gerente es la mayor fuerza conductora para la toma de decisiones detrás del despliegue estratégico de recursos y capacidades de las pequeñas empresas (Leonidou et al., 2015). El uso de estos permite la protección del medio ambiente a través de estrategias ambientales proactivas, las cuales permiten generar valor que se refleja en la ventaja competitiva (López-Gamero, Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Tarí-Guilló, & Pereira-Moliner, 2016).

Tradicionalmente, la eficiencia de los recursos no es la mayor preocupación de los gerentes en la industria hotelera (López-Gamero et al., 2016). Los gerentes de estas empresas no tienen la noción de que las operaciones ambientalmente eficientes proporcionan ventaja competitiva, lo cual conduce a una pobre implementación de estrategias ambientales proactivas (Walsh & Dodds, 2017). De acuerdo a Aragón-Correa et al. (2008) y Ko y Liu

(2017), se requiere de un enfoque estratégico para minimizar el impacto ambiental negativo y obtener una ventaja competitiva de ello.

El objetivo de este estudio fue analizar los recursos y capacidades organizacionales que permiten la implementación de estrategias ambientales proactivas y como estas permiten el logro de una ventaja competitiva en costos y diferenciación en las PyMEs hoteleras de Oaxaca. El análisis de los antecedentes y resultados de las estrategias ambientales proactivas muestra los factores internos que requieren las empresas para adoptar un enfoque proactivo ante los problemas ambientales y crear valor para sus empresas de ello.

Los resultados de este estudio son útiles para el sector público, las empresas hoteleras y agentes involucrados en el cuidado del medio ambiente. Las PyMEs hoteleras no son las únicas que obtienen beneficios a través de la gestión de sus actividades para minimizar su impacto ambiental, ya que las comunidades locales se ven afectadas por la actividad turística. Así mismo, la responsabilidad no recae solamente en estos hoteles, sino que es necesario establecer relaciones con el fin de cuidar y evitar dañar más al medio ambiente.

El documento se organizó de la siguiente manera. Primero, se describe el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de estudio. El primer capítulo contiene el desarrollo del marco teórico con los antecedentes teóricos, revisión de literatura, relaciones entre variables, planteamiento de hipótesis y el modelo conceptual de investigación. El segundo capítulo contiene la metodología que describe el diseño de investigación, selección de la muestra, operacionalización de variables y el diseño y validación del instrumento de recolección de datos. El tercer capítulo contiene los resultados y su análisis correspondiente. Por último, se presentan las conclusiones, implicaciones, limitaciones y recomendaciones del estudio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A finales del 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 2017 como el *Año Internacional del Turismo Sustentable para el Desarrollo* con el fin de recordar el potencial del turismo para alcanzar los objetivos del desarrollo sustentable (ONU, 2016). Este Año Internacional aspiró a apoyar un cambio en las políticas, prácticas de las empresas y comportamientos de los consumidores. Se propuso trabajar en cinco áreas: 1) crecimiento económico inclusivo y sustentable; 2) inclusión social, empleo y reducción de la pobreza; 3) uso eficiente de los recursos, protección ambiental y lucha contra el cambio climático 4) valores culturales, diversidad y patrimonio; y 5) entendimiento mutuo, paz y seguridad (UNWTO, 2016).

El sector turístico contribuye a alcanzar el modelo de desarrollo sustentable, principalmente las empresas hoteleras desempeñan el papel principal en la protección del medio ambiente (Fraj, Matute, & Melero, 2015). La industria del hospedaje utiliza los recursos naturales para realizar sus operaciones y satisfacer las necesidades de sus clientes (SEMARNAT, 2017). Sin embargo, el turismo sustentable requiere de un seguimiento constante de las incidencias para introducir las medidas preventivas o correctivas necesarias. Además, debe de representar una experiencia significativa para los turistas, que, a la vez, los concientice de los problemas ambientales y fomente en ellos prácticas turísticas sustentables (UNEP & UNWTO, 2005).

Las medidas preventivas o correctivas se denominan estrategias ambientales y para su implementación es necesario que las empresas cuenten con los recursos y capacidades adecuados (Russo & Fouts, 1997). De esta manera, las empresas formulan, desarrollan e implementan estrategias ambientales cuando integran temas sobre el medio ambiente a las operaciones organizacionales (Judge & Douglas, 1998). Dichas estrategias conducen a beneficios como la ventaja competitiva en diferenciación y disminución de costos (Leonidou, Leonidou, Fotiadis, & Zeriti, 2013), lo cual generaría mejores resultados para las empresas.

Se han realizado diversos estudios que analizan la ventaja competitiva y las estrategias ambientales desde el enfoque basado en recursos en diferentes empresas o industrias de manera multisectorial (Russo & Fouts, 1997; Judge & Douglas, 1998; Banerjee, 2001). Así mismo, existen estudios en sectores específicos, tal como en la industria química

(Christmann, 2000), la industria energética (Sharma & Vredenburg, 1998), empresas manufactureras (Menguc & Ozanne, 2005; Leonidou et al. 2015) y empresas hoteleras (Leonidou et al., 2013; Leonidou et al. 2015; Fraj et al. 2015).

Judge y Douglas (1998) señalan que las empresas que mejor se adapten a su medio y empleen estrategias ambientales ante la escasez cada vez más severa de recursos naturales obtienen mejores resultados. Para Aykol y Leonidou (2015) los estudios en las PyMEs verdes de servicios aún se encuentran en una fase temprana de desarrollo. Sin embargo, señalan que este campo es prometedor ya que los servicios se han convertido en un sector económico dominante en varios países, las preocupaciones sobre el ambiente son cada vez más cruciales para las PyMEs y los temas sobre servicios verdes han recibido una atención limitada.

Los resultados del estudio realizado por Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Aikol (2015) en cadenas hoteleras globales muestran que las capacidades instrumentales generan una ventaja competitiva ecológica que se observa en la atracción de nuevos clientes, la lealtad del cliente y la reputación. Estas capacidades son el aprendizaje organizacional, la visión compartida y la coordinación interfuncional. Además, la relación que proponen en su estudio se encuentra positivamente moderada por estrategias como la descentralización de la toma de decisiones. Los autores señalan que este tipo de ventaja genera beneficios financieros en la empresa.

El estudio hecho por Leonidou et al. (2013) en el sector hotelero de Grecia muestra que los recursos y capacidades organizacionales pueden conducir a la formulación de una estrategia ambiental de marketing, lo que consecuentemente genera una ventaja competitiva única. Además, es probable que esta ventaja sea más fuerte cuando los hoteles se encuentran en un ambiente altamente competitivo, ya que es una herramienta para diferenciarse de los competidores. Añaden que el efecto positivo de estas estrategias en la competitividad indica que la adopción de un enfoque ambientalista reduce costos y diferencia los productos o servicios.

El estudio realizado por Fraj et al. (2015) en hoteles de categoría mayor a dos estrellas en España muestra que la implementación de prácticas ambientales proactivas en la industria hotelera depende principalmente de capacidades organizacionales complementarias relacionadas al aprendizaje y la innovación. Dichas capacidades impactan en la

competitividad organizacional solamente de manera indirecta. Sin embargo, señalan que a partir de capacidades como el proceso de aprendizaje se aplica el desarrollo tanto de la innovación como de la estrategia ambiental. Solo así se crean las condiciones para obtener una ventaja competitiva.

Los resultados del estudio hecho por Leonidou et al. (2015) en pequeñas empresas manufactureras de la República de Chipre muestran que las empresas que cuenten con los recursos y capacidades adecuados tendrán el potencial de implementar estrategias verdes de negocio. Además, el medio ambiente debe ser visualizado como una oportunidad competitiva. La implementación de tales estrategias facilita el logro de una ventaja competitiva posicional significativa, tal como la diferenciación en oferta, costos más bajos y una buena reputación.

Aykol y Leonidou (2015) mencionan que la teoría basada en recursos se ha utilizado para identificar los recursos y capacidades específicos que las empresas necesitan para implementar estrategias ambientales. No obstante, refieren que las nuevas teorías podrían examinar las conexiones entre los recursos y capacidades organizacionales, la estrategia ambiental y la ventaja competitiva. Aun cuando existen estudios en diferentes empresas, específicamente en la industria del hospedaje pocos han sido los estudios que analicen la relación entre los recursos y capacidades organizacionales y la formulación de estrategias ambientales para que las PyMEs hoteleras logren una ventaja competitiva. Si a esto se le agrega que estas PyMEs sean de una economía emergente como México, las investigaciones se ven limitadas en la contribución para explicar el sector.

Según la SECTUR (2017), existen 21, 085 hoteles de los cuales 3, 465 están en la categoría de PyMEs (INEGI, 2018). De acuerdo a la PROFEPA (2019), solo existen 99 empresas turísticas certificadas en *Calidad Ambiental Turística* en el país y en Oaxaca se reportan 2 hoteles. Lo anterior indica que las PyMEs hoteleras de México poco implementan acciones ambientales con plan de inversión. La mayoría no visualiza la implementación de acciones ambientales como estrategias ambientales, menos como una estrategia u oportunidad de negocio que les genere una ventaja competitiva en costos y diferenciación. En contraste, lo refieren como un gasto del cual no obtendrán beneficios. Para Leonidou et al. (2015) es importante que los administradores de las PyMEs vean oportunidades para la creación de

valor a partir de las estrategias verdes de negocio, que generen beneficios no solamente a sus empresas, sino para la sociedad y el medio ambiente.

En esta investigación, se supone que los recursos y capacidades organizacionales permiten a las empresas hoteleras implementar estrategias ambientales que les generen una ventaja competitiva en costos más bajos y diferenciación, lo que puede generar valor para los grupos de interés (Russo & Fouts, 1997). De aquí, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo los recursos y capacidades organizacionales influyen en la implementación de estrategias ambientales proactivas para que las PyMEs hoteleras logren ventaja competitiva en costos y diferenciación?

JUSTIFICACIÓN

Desde un enfoque económico, el turismo genera el 10% del PIB mundial y un 30% de las transacciones comerciales internacionales en el sector de servicios (UNWTO, 2017). En México, la participación del PIB turístico es del 8.7%, del cual el 9.1% se le atribuye a la industria de alojamiento (INEGI, 2015). Además, en el país existen 4230745 unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) (INEGI, 2014) y estas empresas aportan el 52% del PIB (Forbes, 2017).

Las PyMEs se enfocan principalmente en aspectos económicos, sin embargo, la incertidumbre económica mundial actual ha llevado a que estas empresas comiencen a desarrollar estrategias para su crecimiento (Forbes, 2017). Por lo que el análisis y resultados del estudio de PyMEs hoteleras con respecto a su competitividad desde las estrategias ambientales, será de utilidad para que este tipo de empresas visualicen los aspectos ambientales como una oportunidad de estrategia de negocio y así realicen una mejor planeación estratégica para obtener mayores beneficios.

Desde un enfoque social, la práctica del turismo genera 1 de cada 10 puestos de trabajo (UNWTO, 2017). En México, el sector turismo genera 4030762 empleos y representa el 8.5% del empleo nacional (SECTUR, 2017). Las PyMEs en México generan 21576358 empleos, que significa el 71.2% del empleo nacional, del cual las PyMEs de servicios generan 1742583 empleos, un 21.6% del empleo total generado por las PyMEs. Las PyMEs hoteleras generan 496906 empleos en el país y 28408 personas trabajan en PyMEs de servicios en Oaxaca (INEGI, 2014).

Es necesario generar información con el fin de fortalecer a las PyMEs en el sector hotelero, pues la implementación de estrategias ambientales facilita el logro de la ventaja competitiva y consecuentemente potencia los beneficios que se puedan obtener a partir de esta. De este modo, se desarrollaría una economía sustentable, la cual genera beneficios directos para la sociedad. Es fundamental que el gobierno apoye las iniciativas ambientales empresariales, ya que también conllevan a un mejor uso de los recursos naturales, que se traduce en un mejor ambiente para la sociedad e incluso para que también las generaciones futuras lo puedan disfrutar.

Desde el enfoque ambiental, se calcula que el turismo es responsable de un 5% de las emisiones mundiales de CO₂, de las que un 20% deriva de las actividades de los hoteles y otros tipos de alojamiento (UNWTO, 2017). El crecimiento del turismo en México como actividad económica ha propiciado desarrollos sin planeación que ocurren por el débil marco regulatorio del país, lo que resulta en impactos negativos ambientales graves (Greenpeace, 2010). El *Índice de Manejo Sustentable del Medio Ambiente* mide la capacidad de los estados para relacionarse de manera sustentable y responsable con los recursos naturales y su entorno a nivel nacional. De acuerdo a este, Oaxaca se encuentra en la posición número 30 del ranking (IMCO, 2016).

La información obtenida en este estudio es importante principalmente para los gerentes o dueños de las empresas hoteleras. Deben considerar los aspectos ambientales dentro de los procesos de toma de decisiones para reducir sus impactos ambientales y hacer un uso óptimo de los recursos naturales. También es de interés para organizaciones ambientalistas que busquen influir en el gobierno para que se fomente la implementación de prácticas ambientales en las empresas, ya que al apoyar los esfuerzos realizados por el sector privado en materia ambiental se pueden generar estrategias públicas y progresar como sociedad al desarrollo sustentable (WBCSD, 2000).

En las últimas dos décadas se comenzó a estudiar la generación de ventaja competitiva en costos y diferenciación desde las estrategias ambientales y los recursos y capacidades organizacionales (Aykol & Leonidou, 2015). Diferentes estudios sobre este fenómeno se han centrado en grandes empresas de diversos sectores (Sharma & Vredenburg, 1998; Christmann, 2000; Banerjee, 2001; Menguc & Ozanne, 2005). Pocos estudios se han enfocado en las PyMEs de economías en desarrollo y, aún más limitado, en el sector del hospedaje.

Este estudio contribuirá a generar conocimiento sobre cómo las PyMEs del sector servicio generan ventaja competitiva en costos y diferenciación al implementar estrategias ambientales proactivas. Se considera un contexto de economías en desarrollo, donde los emprendedores poco visualizan la implementación de acciones ambientales como una estrategia de negocio que tomen en cuenta los recursos y capacidades que poseen y controlan

en su organización. Además, muy pocos cuentan con un sistema de gestión ambiental como política de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la relación entre recursos y capacidades organizacionales y las estrategias ambientales proactivas y la medida en que estas influyen en la generación de la ventaja competitiva en diferenciación y costos

Objetivos Específicos

Analizar cómo los recursos organizacionales se relacionan con las estrategias ambientales proactivas implementadas por las PyMEs hoteleras de Oaxaca

Analizar cómo las capacidades organizacionales se relacionan con las estrategias ambientales proactivas implementadas por las PyMEs hoteleras de Oaxaca

Analizar como las estrategias ambientales proactivas permiten lograr una ventaja competitiva en diferenciación y/o costos

Examinar el efecto indirecto de los recursos organizacionales en la ventaja competitiva en diferenciación y/o costos

Examinar el efecto indirecto de las capacidades organizacionales en la ventaja competitiva en diferenciación y/o costos

Capítulo 1.

Marco teórico

1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se hace una revisión de los antecedentes del estudio. Después, se revisan y se discuten tanto las teorías que explican las variables de estudio, como los estudios empíricos que analizaron previamente la ventaja competitiva desde la adopción de un enfoque ambiental en la empresa. Posteriormente, se definen conceptualmente cada una de las variables y se examina la relación que existe entre ellas. Por último, se presenta el modelo conceptual de investigación.

1.1 Antecedentes

Ante la preocupación de los problemas ambientales, Hardin (1968) señaló que el crecimiento exponencial de la población mundial afecta directamente a los recursos naturales o *recursos comunes*. Los procesos de producción se realizan de manera infinita, cuando habitamos en un planeta finito. Se establecía que es necesario un cambio en las tendencias de producción y consumo y disminuir la contaminación para evitar un colapso global (Meadows, 1972). Así, se celebró la *Cumbre de la Tierra* de Estocolmo, donde se estableció que la sociedad, empresas e instituciones tienen la responsabilidad de cuidar a la naturaleza para mejorar el medio natural y humano (ONU, 1972).

El desarrollo económico es importante pero su crecimiento tiene un costo medioambiental alto. Por lo que se propuso el concepto de desarrollo sustentable, que se define como un modelo económico alternativo, que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin afectar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Se señala que la población sufre y las economías se debilitan al abusar del medio ambiente (CNUMAD, 2002). El sector empresarial realizó las primeras acciones hasta 1992 para contribuir a los objetivos del desarrollo sustentable (WBCSD, 2000), después de la celebración de la *Cumbre de Río de Janeiro*.

Las empresas desarrollaron herramientas administrativas para la búsqueda de mejoras ambientales que conducen a beneficios económicos (WBCSD, 2000). La adopción de enfoques ambientales es una manera en que los países avancen hacia la sustentabilidad de sus industrias (CEPAL, 2005). De esta manera, el entorno ambiental cobró importancia dentro de los procesos de planeación estratégica empresarial (Hart, 1995; Judge & Douglas,

1998). Se menciona que la empresa obtiene beneficios económicos cuando adopta un enfoque ambiental (Leonidou et al., 2015).

Este apartado presenta los antecedentes y resultados de las estrategias ambientales. A continuación, se hace una revisión teórica de la definición y generación de la ventaja competitiva en las empresas. Posteriormente, se revisa la relación entre las fortalezas internas de las empresas y el entorno natural, el desarrollo de estrategias ambientales y la ventaja competitiva. Por último, se analizan los estudios empíricos sobre la generación y los resultados de las estrategias ambientales.

1.2 Teoría de la ventaja competitiva de las empresas

Existen dos escuelas de pensamiento que explican la ventaja competitiva y analizan a las empresas desde un enfoque externo e interno respectivamente. Por un lado, se menciona que estas generan ventaja competitiva al enfocarse en estrategias genéricas que son el resultado de adaptarse a los factores del entorno competitivo del mercado (Porter, 1985). Por otro lado, se establece que las empresas obtienen tal ventaja a partir de la implementación de estrategias que requieren de un conjunto de recursos y capacidades organizacionales (Barney, 1991). A continuación, se discuten ambos enfoques.

Porter (1985) menciona que la ventaja competitiva surge de la habilidad de la empresa para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mejor que sus rivales. Estas son la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Su intensidad varía dependiendo del tipo de industria. La empresa obtiene una ventaja competitiva en dos tipos básicos: bajo costo y diferenciación.

Las actividades empresariales para alcanzar los tipos básicos de ventaja competitiva conducen a tres estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque (Porter, 1985). Estas mejoran el desempeño de la empresa por encima del promedio en una industria. Las estrategias de liderazgo en costo y diferenciación buscan una ventaja competitiva en un rango amplio de segmentos de la industria, mientras que la estrategia de enfoque apunta a la ventaja en costos o en diferenciación en un segmento más estrecho.

Es de mayor utilidad que las empresas analicen sus habilidades y recursos únicos que el entorno competitivo (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989). Barney (1991) menciona que las empresas obtienen una ventaja competitiva a través de la implementación de estrategias que explotan sus fortalezas internas, mientras evitan sus debilidades. De esta manera, una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia en creación de valor que no es simultáneamente implementada por sus diferentes competidores. La ventaja competitiva es sostenida cuando los competidores son incapaces de duplicar los beneficios de la estrategia implementada.

Dierickx y Cool (1989) establecen que los activos específicos de la empresa permiten la implementación exitosa de una estrategia. Cuando las empresas no cuentan con los activos, se limitan a construirlo o adquieren sustitutos imperfectos y los adaptan para el factor de entrada estratégico que buscan. Las dimensiones de la formulación de la estrategia se identifican a través de las elecciones apropiadas sobre gastos estratégicos para acumular recursos y habilidades necesarias.

Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993) señalan que la ventaja competitiva también se obtiene a través de la ejecución superior de las mismas estrategias que los competidores implementan. Definen la ventaja competitiva sostenida dentro de la industria de servicios como un modelo conceptual. Este modelo es la clave para un desempeño superior sostenido a largo plazo. Además, establecen que los recursos y capacidades de la empresa son las fuentes potenciales de ventaja competitiva.

Según Barney, Ketchen Jr. y Wright (2011), los recursos y capacidades son bienes tangibles e intangibles: habilidades de gestión, procesos y rutinas, información y conocimiento. Estos ayudan a implementar estrategias. Grant (1991) menciona que los recursos y capacidades son los elementos centrales en la formulación de una estrategia, por esto se le considera como las fuentes primarias de una ventaja competitiva y rentabilidad. Se necesita entender las relaciones entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y rentabilidad para formular estrategias. Pero, es importante entender los mecanismos a través de los cuales la empresa sostiene la ventaja competitiva a través del tiempo.

La empresa requiere de la aplicación de los recursos que controla para implementar las estrategias que generen la ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991). Estos deben ser heterogéneos e inmóviles para que los competidores no implementen las estrategias de la misma manera. Para generar valor estratégico, un recurso debe contar con cuatro atributos: a) ser valioso para explotar oportunidades y neutralizar amenazas del entorno, b) ser raro entre las empresas competidoras, c) ser imperfectamente imitable y d) no tener sustitutos estratégicamente equivalentes.

Wernerfelt (1984) menciona que la empresa mantiene una posición relativa frente a otras al poseer un recurso. Esto genera barreras de posición de recursos, que son semejantes a las barreras de entrada. Estas generan una ventaja sobre las empresas competidoras, ya que afecta los costos e ingresos de otros titulares de un recurso. Se refiere a los recursos como cualquier cosa que sea una fortaleza o debilidad de una empresa dada: nombres de marca, conocimiento de tecnología, empleo de personal hábil, contactos comerciales, maquinaria, capital y procedimientos eficientes.

Barney (1991) menciona tres tipos de recursos de la empresa: recursos de capital físico, de capital humano y de capital organizacional. Los primeros incluyen tecnología, planta y equipamiento, ubicación geográfica de la empresa y acceso a materia prima. Los segundos incluyen entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y percepción individual de gerentes y trabajadores. Los terceros incluyen estructura de informes de la empresa, planeación formal e informal, control y coordinación de sistemas y relaciones informales entre grupos dentro y fuera de la empresa.

Grant (1991) menciona que los recursos de la empresa se distinguen solamente en dos grupos principales: recursos tangibles y recursos intangibles. El primer grupo incluye la planta, la maquinaria, los recursos financieros y el personal. El segundo grupo incluye las patentes, los derechos de autor, los nombres de marcas y los secretos empresariales.

Amit y Shoemaker (1993) definen a los recursos como un repertorio de factores disponibles que son apropiados y controlados por la empresa y que están divididos en recursos y capacidades. Mencionan que la empresa gana rentas económicas cuando clasifica un conjunto especializado y complementario de recursos y capacidades que son escasos,

duraderos, no comerciables fácilmente y difíciles de imitar. De esta manera, señalan que el valor estratégico de los recursos y capacidades de la empresa es mejorado mientras más difíciles sean de comprar, vender, imitar o sustituir.

De acuerdo a Crook, Ketchen Jr., Combs y Todd (2008), los recursos valiosos generan una ventaja competitiva temporal al reducir costos o comandar precios especiales, mientras que los recursos difíciles de imitar generan una ventaja sostenida al obstaculizar a los competidores para que obtengan una paridad competitiva. Los recursos estratégicos de las organizaciones conllevan a ventajas competitivas, las cuales se reflejan o no en el desempeño. Además, cualquier empresa obtiene ventaja competitiva a partir de sus recursos, sin importar el sector al que pertenecen ni el tamaño.

Según Porter (1985) la ventaja competitiva en liderazgo en costo se refiere a cuando una empresa dispone a convertirse en el productor de bajo costo dentro de su industria y si la empresa logra y sostiene dicha ventaja en costos estará por encima del promedio comandando precios dentro de su industria, lo que se traduce en rendimientos más altos. La ventaja en diferenciación se refiere a la búsqueda de la empresa en ser única en su industria seleccionando atributos que los consumidores perciban como importantes y únicos, esta autenticidad se traduce en precios especiales y cuando la empresa logra y sostiene esta ventaja estará por encima del promedio si sus precios especiales exceden los costos extras incurridos por ser única.

En resumen, la ventaja competitiva en las empresas se observa desde dos enfoques. El primero menciona que una empresa obtiene ventaja sobre sus competidores a partir de la implementación de estrategias centradas en diferenciación o bajos costos para enfrentarse a las fuerzas del mercado (Porter, 1985). El segundo señala que una empresa genera ventaja competitiva sostenida a partir de la implementación de estrategias para la creación de valor, las cuales utilizan las fortalezas de recursos y capacidades organizacionales (Barney, 1991).

De acuerdo a lo anterior, ambos enfoques mencionan que la implementación de estrategias genera una ventaja competitiva para las empresas. Sin embargo, la formulación y desarrollo de estrategias requiere de recursos y capacidades organizacionales (Leonidou et al. 2015). En este estudio, se propone analizar los antecedentes y resultados de las estrategias

ambientales proactivas que los hoteles de Oaxaca implementan, desde el enfoque interno de la empresa.

1.3 Las estrategias ambientales como fuente de ventaja competitiva

Los estudios en PyMEs de servicios desde el enfoque ambiental son un campo que se encuentra en crecimiento (Aykol & Leonidou, 2015). La mayoría de los estudios analizan las estrategias como variable dependiente y se basan en la teoría de los stakeholders. En dichos estudios, las variables independientes han sido la influencia o presión externa de los stakeholders como proveedores, clientes, inversionistas y actores legales (Gadenne, Kennedy & McKeiver, 2009; Sarkis, Gonzalez-Torre & Adenso-Diaz, 2010; Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres y Murillo-Luna, 2012; Betts, Wiengarteng y Tadisina, 2015).

De acuerdo a Aykol y Leonidou (2015), el uso de la teoría de los stakeholders ha sido la más empleada comúnmente en el estudio de PyMEs de servicios verdes. Los estudios se han enfocado en examinar la presión de grupos externos sobre la toma de decisiones y la implementación de prácticas o estrategias ambientales. No obstante, la teoría basada en recursos visualiza a los recursos y capacidades organizacionales como conductores del desarrollo e implementación de estrategias ambientales, lo que consecuentemente permite lograr una ventaja competitiva. Pocas investigaciones han estudiado a las estrategias ambientales como fuente de ventaja competitiva para las PyMEs (Leonidou et al., 2015; Ko y Liu, 2017).

Leonidou et al. (2015) refieren que las estrategias ambientales en PyMEs generan ventaja competitiva en diferenciación y costos en la medida en que posean recursos y capacidades organizacionales. De esta manera, mencionan que la teoría basada en recursos propuesta por Barney (1991) es la indicada para explicar la ventaja competitiva en empresas pequeñas.

Los antecedentes de las estrategias ambientales se han desarrollado en diferentes contextos y en empresas de diferentes tamaños y diferentes sectores. A continuación, se hace una revisión de literatura de estudios que muestran el surgimiento de las estrategias ambientales en la organización. Se inicia por revisar estudios, que se basan en la teoría de los stakeholders, y posteriormente, los estudios fundamentados en la teoría basada en recursos.

1.3.1 Predictores de las estrategias ambientales

De acuerdo a Bianchi y Noci (1998), la dimensión ambiental afecta fuertemente la competitividad de la empresa. La competitividad es generada a partir de la ventaja competitiva, la integración de la dimensión ambiental en la planeación estratégica empresarial es uno de los mayores determinantes de la rentabilidad corporativa. Dicha dimensión está compuesta por la implementación de estrategias verdes, las cuales pasan de estrategias reactivas a activas. Los stakeholders brindan apoyo directo a la introducción de un enfoque ambiental y a la implementación de programas consistentes con una actitud estratégica.

Gadonne et al. (2009) mencionan que los gerentes de las empresas perciben la generación de beneficios en costos a partir de la implementación de prácticas ambientales. Así, la implementación de estas acciones enfocadas a reducir el impacto ambiental que generan las operaciones de la empresa está relacionada con la conciencia que se ha generado dentro de este ámbito y que se ha visto influenciada por varios stakeholders.

Sarkis et al. (2010) mencionan que la adopción de prácticas ambientales depende del entrenamiento ambiental y las presiones de los stakeholders, se requiere del desarrollo de capacidades de conocimiento intangible con el fin de lograr una respuesta efectiva a las presiones por dichos grupos de interés. Los stakeholders son un grupo compuesto por varios tipos de presiones provenientes de diferentes fuentes, los stakeholders externos se encuentran firmemente relacionados como miembros de la cadena de suministros.

Garcés-Ayerbe et al. (2012) mencionan que cuando existe una expectativa en lograr una mayor ventaja competitiva el grado de proactividad de las estrategias ambientales de la empresa es mayor. Pero el grado de proactividad de la empresa también se explica por su respuesta a los requerimientos, expectativas y preferencias de los stakeholders. De esta manera, la percepción de los gerentes sobre temas ambientales como oportunidades de ventaja competitiva puede ayudar a la empresa a anticiparse a las demandas de los stakeholders.

De acuerdo a Betts et al. (2015), el impacto de las presiones de stakeholders percibido sobre las estrategias ambientales es más alto en las empresas que compiten en una industria

dinámica. Además, el tipo de industria no afecta significativamente las inversiones en estrategias ambientales. Sin embargo, señalan que las compañías no están tomando decisiones ambientalmente estratégicas hasta el momento, por lo que no aprovechan las oportunidades que les proporcionan ventaja ambiental competitiva.

1.3.2 Resultados de las estrategias ambientales desde los recursos y capacidades

Según Russo y Fouts (1997), los recursos y capacidades organizacionales y la dimensión sistémica del ambientalismo deriva en políticas proactivas estratégicas, las cuales dan como resultado una ventaja competitiva. La empresa obtiene dicha ventaja solo cuando los recursos y estrategias superan a los bienes equivalentes de la competencia. Los recursos adecuados atienden las demandas sociales externas, ya que las iniciativas ambientales son parcialmente contingentes en ambientes externos. La ventaja organizacional permite la captura de un desempeño ambiental y un desempeño económico mayores, que están positivamente relacionados.

Judge y Douglas (1998) señalan que la ventaja competitiva en mercado y una mejor administración del ambiente está relacionada con capacidades tácitas y difíciles de imitar que mitigan una amenaza externa. De esta manera, las empresas que desarrollan la capacidad de integrar las preocupaciones ambientales a sus procesos de planeación poseen dichos beneficios. Cuando la empresa provee suficientes recursos y coordina su estrategia exitosamente a través de funciones relevantes, la integración de los temas ambientales en los procesos de planeación estratégica se facilita.

Según Christmann (2000), las empresas crean ventaja en costos como un efecto competitivo a partir de la implementación de mejores prácticas ambientales. La implementación de dichas prácticas requiere de capacidades en procesos de innovación e implementación. Sin embargo, no todas las empresas obtienen una ventaja competitiva a partir de la implementación de las mismas estrategias ambientales, solamente las empresas rentables y bien dirigidas ganan ventaja en costos a partir de estrategias ambientales, lo cual es un factor determinante del desempeño empresarial.

Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma y García-Morales (2008) mencionan que las empresas manifiestan el logro de beneficios mayores y relacionados significativamente con

el desempeño a través de la implementación de prácticas ambientales proactivas. La empresa adopta dichas prácticas en dos tipos: preventivas o de ecoeficiencia. Estas están asociadas con capacidades organizacionales específicas, que se basan en características estratégicas competitivas únicas. Además, el tamaño de la empresa es una condición relevante pero no determinante en la adopción de estrategias ambientales proactivas.

1.3.3 La teoría basada en recursos naturales

Hart (1995) menciona que el enfoque de la teoría basada en recursos es inadecuado, porque el modelo no considera el *entorno ambiental* y las restricciones impuestas por este último. Retomando el enfoque basado en recursos, propone que la estrategia y la ventaja competitiva están arraigadas a las capacidades organizacionales que faciliten una actividad económica ambientalmente sustentable. De esta manera, el enfoque se define como una teoría de ventaja competitiva basada en la relación de la empresa con el ambiente natural.

Según Hart (1995), este enfoque ambiental sirve como marco de referencia conceptual que incorpora el reto del ambiente natural a la gestión estratégica. La empresa requiere de recursos y capacidades clave que afectan la habilidad de sostener una ventaja competitiva. Estos recursos deben de ser tácitos, socialmente complejos o raros. De esta manera, surgen tres estrategias ambientales interconectadas que están arraigadas a los recursos y capacidades: la prevención de la contaminación, administración del producto y desarrollo sustentable.

Desde la perspectiva estratégica ambiental proactiva, Aragón-Correa y Sharma (2003) mencionan que las estrategias corporativas para gestionar la interface entre el entorno empresarial y natural se clasifican en un continuo que oscila de reactivo a proactivo. Una postura reactiva es una respuesta a cambios en la regulación ambiental y presiones de stakeholders a través de inversiones en el control de la contaminación. Una postura proactiva se anticipa a futuras tendencias regulatorias y sociales a través del diseño de operaciones, procesos y productos para prevenir impactos negativos al ambiente.

Hart (2011) establece que la estrategia de prevención de la contaminación está asociada con la ventaja en costos más bajos y busca prevenir las emisiones y desperdicios. Al remover los contaminantes del proceso de producción se incrementa la eficiencia, ya que se reducen las

entradas requeridas, se simplifican los procesos y reducen la conformidad y costes de responsabilidad. La estrategia de administración del producto expande el alcance de la prevención de la contaminación, ya que incluye el ciclo de vida del producto. Los aspectos ambientales se integran efectivamente al diseño del producto y el desarrollo de procesos a través del compromiso con stakeholders.

La estrategia del desarrollo sustentable no busca precisamente hacer menos daño ambiental, sino más bien producir de una manera que pueda ser mantenida indefinidamente en el futuro (Hart, 2011). Esta no se restringe a las preocupaciones ambientales, también se enfoca en las cuestiones sociales y económicas. Hart (1995) señala que al considerar una estrategia con este enfoque se debe de reconocer el enlace entre las actividades económicas de países desarrollados y la degradación ambiental en países menos desarrollados, con el fin de reducir impactos ambientales e incrementar beneficios económicos para ambas partes.

El desarrollo sustentable como estrategia ambiental proactiva, se ha separado en dos áreas distintas: la tecnología limpia y la base de la pirámide. Hart (1997) menciona que las tecnologías existentes no son ambientalmente sustentables, por lo que las empresas deben invertir en tecnologías ambientales o del mañana. Las estrategias ambientales de hoy son la prevención de la contaminación y la administración del producto; las estrategias ambientales del mañana son la tecnología limpia y el desarrollo sustentable. La tecnología limpia reduce el consumo de materiales y de energía que suministran a las necesidades humanas sin agotar los recursos del planeta (Hart, 2011).

La base de la pirámide resalta la importancia de enfocar la tecnología y recursos de desarrollo de productos directamente sobre las necesidades de los pobres y la construcción de relaciones a largo plazo con comunidades locales, empresas locales y organizaciones no gubernamentales (Hart & Christensen, 2002). Así, este componente se expande sobre la segunda mayor dirección del concepto de desarrollo sustentable: la disminución de la pobreza y la reducción de la carga ambiental creada por la actividad económica (Hart, 2011).

Menguc y Ozanne (2005) definen un constructo de orden mayor dentro de este enfoque, al cual denominan como orientación ambiental natural. Incluyen tres componentes a tal enfoque: emprendimiento, responsabilidad social corporativa y compromiso con el medio

ambiente. Establecen que dicho constructo se relaciona positiva y significativamente a los beneficios económicos de la empresa y ayudan a establecer el rumbo para un mayor rendimiento comercial. La adopción de procesos del uso sustentable de recursos naturales renovables resulta en costos más bajos y reputación incrementada.

En resumen, el enfoque propuesto por Hart (1995) se fundamenta en la teoría basada en recursos. Su principal aportación es la inclusión de los temas ambientales dentro de la planeación estratégica organizacional. Las empresas que desarrollan una conciencia o comportamiento a favor del entorno natural generan una ventaja competitiva. La implementación de estrategias ambientales requiere del despliegue de recursos y capacidades organizacionales (Leonidou et al., 2013).

La teoría basada en recursos naturales propone que las empresas obtienen una ventaja competitiva al implementar estrategias ambientales, estas requieren del despliegue de recursos y capacidades adecuados (Hart, 1995). De esta manera, se considera a esta teoría como el principal fundamento para explicar los antecedentes y resultados de las estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

1.4 Construcción teórica de las variables

Con base en la revisión teórica, en este apartado se plantean las variables que el estudio pretende analizar. Se revisará la definición y la medición de cada una de las variables a través de diferentes estudios empíricos previos. Al término de la revisión de cada variable, se establece una definición y medición para cada una de estas de acuerdo a los fines de este estudio. Las variables son ventaja competitiva, estrategias ambientales proactivas, capacidades organizacionales y recursos organizacionales.

1.4.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se genera fundamentalmente a partir del valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores (Porter, 1985). De acuerdo a Barney (1991), una empresa tiene ventaja competitiva cuando implementa estrategias para la creación de valor que no están siendo implementadas simultáneamente por cualquier competidor actual o potencial. Las fuentes de la ventaja competitiva se han distinguido en dos grupos: los recursos

únicos, que son los bienes con los que cuenta la empresa; y las habilidades distintivas, que son las capacidades de la empresa (Bharadwaj et al., 1993).

Porter (1985) menciona que existen dos tipos de ventaja competitiva: bajo costo y diferenciación. Señala que las fuentes de ventaja varían de acuerdo a la industria, pero el bajo costo puede incluir tecnología propia y acceso preferencial a materia prima; y la diferenciación se basa en el producto mismo, el sistema de entrega por el cual se vende y el enfoque de marketing. De acuerdo a Bharadwaj et al. (1993), el liderazgo en costos implica realizar la mayoría de las actividades a costos más bajos que los competidores mientras se ofrece un producto de paridad y la diferenciación implica que los clientes perciben una diferencia consistente en atributos importantes entre la oferta de la empresa y la oferta de los competidores.

Christmann (2000) estudió la relación entre bienes complementarios, mejores prácticas y ventaja competitiva en compañías químicas de Estados Unidos. A través de una evaluación subjetiva de la ventaja en costos, menciona que desarrolló una medida para capturar más estrechamente el efecto de las estrategias ambientales de negocio en la ventaja en costos. Para la medición de esta variable, sus ítems se centraron en los costos de cumplimiento con la regulación local en comparación con los competidores, el mejoramiento en la posición de costos relativo a los competidores locales y el mejoramiento en la posición de costos relativo a los competidores extranjeros.

López-Gamero y Molina-Azorín (2016) realizaron un estudio sobre gestión ambiental y competitividad empresarial en empresas españolas de la industria energética, minera, química y otras. Midieron el constructo de ventaja competitiva en costos empleando ítems enfocados en la reducción de costos por la unificación de procesos técnicos o administrativos, reducción de costos en cumplimiento de regulación y reducción en costos relacionada con el reciclaje o reuso. Midieron la diferenciación empleando ítems enfocados en la conservación de clientes actuales y en la atracción de nuevos clientes, ganancia de imagen de marca, logro de mayor credibilidad ante la sociedad, disfrute de relaciones preferenciales con la administración e incremento de la calidad del producto.

Gebauer, Gustafsson y Witell (2011) realizaron un estudio sobre ventaja competitiva en diferenciación y su relación con la centricidad del cliente, necesidades del cliente, innovación y desempeño de negocio en empresas manufactureras de Europa. Midieron la variable de servicio de diferenciación con ítems enfocados en diferenciación de las ofertas totales a través de servicios en relación a los productos, la elección de los servicios por parte de los clientes está en primer término y los productos quedan en segundo término y la elección de los productos por parte de los clientes está en primer término y los servicios quedan en segundo término.

Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi y Saaeidi (2015) estudiaron la responsabilidad social corporativa y el desempeño empresarial en empresas manufactureras de Irán. Para medir la variable de ventaja competitiva, utilizaron los ítems de calidad del producto o servicio, imagen corporativa, posición en el mercado, diferenciación y diversidad, crecimiento de la compañía y liderazgo en el mercado.

Leonidou et al. (2015) estudiaron los factores internos de la compañía y su relación con la formulación de la estrategia verde, que consecuentemente influye en la ventaja competitiva y desempeño de las pequeñas empresas manufactureras de Chipre. Midieron la ventaja competitiva en bajo costo y en diferenciación a través del logro de ventaja competitiva por medio de la conciencia ambiental, logro de ventaja en costos a través del mejoramiento en calidad ambiental, liderazgo de mercado a través de la inversión en investigación y desarrollo para bienes ambientalmente amigables, entrada a nuevos mercados con la adopción de estrategias ambientales, penetrar el mercado al hacer bienes existentes más amigables con el medio ambiente y mejora de la calidad de los productos por la reducción del impacto ambiental de las actividades de la empresa.

Walsh y Dodds (2017) realizaron un estudio sobre sustentabilidad ambiental y ventaja competitiva desde enfoques en bajo costo, diferenciación o una combinación de ambos en hoteles de Norte América. Midieron la ventaja competitiva en diferenciación y costos a través de indicadores de desempeño operativo, número de visitas, satisfacción del cliente, ganancias y marca ambiental de sustentabilidad.

Liu (2017) realizó un estudio sobre el aprendizaje exploratorio y explotador, innovación del comportamiento, capital humano y ventaja competitiva en hoteles de China. Midió la ventaja competitiva a través de la opinión de gerentes y empleados sobre la calidad del hotel en comparación con los competidores, diferenciación del hotel en productos o servicios, beneficios únicos ofrecidos en comparación con los competidores y si los productos o servicios son los más avanzados que se ofrecen en el mercado.

Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero y Pertusa-Ortega (2015) estudiaron la relación entre calidad, gestión ambiental y ventaja competitiva en hoteles de España, con un método mixto. Realizaron una medición de la ventaja competitiva a través de las opiniones de los gerentes sobre las estrategias competitivas seguidas por sus organizaciones. Midieron la diferenciación a través de la creación de una imagen de marca identificando a la empresa, la calidad del servicio ofrecido en comparación con los competidores, la oferta de un mayor número de servicios complementarios con valor agregado para los clientes e innovaciones importantes hechas en el servicio. Midieron el liderazgo en costos a través la minimización de costos generales, intento por mejorar la productividad y esfuerzos hechos por alcanzar una economía de escala.

Leonidou et al. (2013) hicieron un estudio de los conductores y resultados de las estrategias verdes de marketing en el sector hotelero de Grecia. Midieron la ventaja competitiva basados en ítems de conducción a ventajas en costos sustanciales por la conciencia ambiental, ahorros significativos en costos por el mejoramiento de la calidad ambiental del servicio o producto, inversiones en tecnología, liderazgo en el mercado por los procesos y estrategias eco-amigables, facilidad de entrar a nuevos mercados lucrativos mediante la adopción de estrategias ambientales, incremento en la calidad del servicio al transformar con un enfoque ambiental los procesos actuales y mejoramiento de la calidad de los servicios o productos a partir de la reducción del impacto ambiental negativo de las actividades empresariales.

Así, se define que la ventaja competitiva es aquella que las empresas obtienen a través de sus fortalezas internas y la implementación de estrategias ambientales (Barney, 1991; Hart, 1995). Además, el logro de dicha ventaja no solo genera beneficios económicos a las empresas, sino que crean un valor adicional para sus clientes (Porter, 1985). La ventaja en costos se obtiene al realizar las actividades empresariales a costos más bajos que los

competidores. La ventaja en diferenciación se obtiene cuando los clientes perciben una diferencia en atributos importantes entre la oferta de la empresa y la de los competidores (Bharadwaj et al., 1993).

En este estudio se utilizan los siguientes indicadores basados en los estudios previos (Leonidou et al., 2013; Molina-Azorín et al., 2015) para medir la ventaja en bajos costos y diferenciación. La primera dimensión incluye: minimización de los costos de operación, mejora de la eficiencia y reducción del precio del servicio ofrecido. La segunda dimensión incluye: creación de una imagen de marca identificando a la empresa, mejora de la calidad del servicio, innovación en el servicio y fidelidad de los clientes.

1.4.2 Estrategias ambientales proactivas

De acuerdo a Klassen y McLaughlin (1996), la literatura de la estrategia indica que la estrategia de negocio debe considerar el impacto ambiental de los procesos y los productos, la regulación ambiental y las iniciativas emprendidas en gestión ambiental y tecnología. La estrategia corporativa determina la orientación ambiental de la empresa. De esta manera, las empresas son mejor capaces de integrar los temas ambientales a su proceso de planeación estratégica, cuando proporcionan los recursos suficientes y coordinan exitosamente su estrategia a través de funciones relevantes (Judge & Douglas, 1998).

Bianchi y Noci (1998) describen las estrategias ambientales desde su forma de operación, reactiva o proactiva. La diferencia entre ambas es el compromiso de los recursos significantes y principalmente en la fase en que se aplican en la cadena de valor de suministros. Las estrategias reactivas son las que se implementan al final de la cadena de valor y las estrategias proactivas son las que se implementan en fases tempranas de dicha cadena.

De acuerdo a Banerjee (2001), el enfoque de la estrategia ambiental refleja el nivel de integración de los aspectos ambientales en los niveles más altos de la planeación estratégica. Las empresas con un enfoque en estrategia ambiental más alta que otras empresas reportan tener un marco de referencia bien desarrollado para dirigirse a los temas ambientales. Además, las estrategias ambientales reactivas se centran en temas relacionados con el cumplimiento; y las estrategias proactivas se anticipan a futuros cambios regulatorios o

sociales y donde el ambiente es tratado como un mercado y la estrategia ambiental como un medio de lograr la ventaja competitiva (Banerjee, 2001; Aragón-Correa y Sharma, 2003).

De acuerdo a Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma y García-Morales (2008), las estrategias ambientales de la empresa se han medido en términos de percepción del gerente, ya que hay falta de disponibilidad de información pública sobre desempeño ambiental y suele ser el único enfoque factible. Estas estrategias se observan en dos grupos de prácticas proactivas que difieren en el grado de complejidad y el alcance de los objetivos. El primero cubre el rango total de prácticas ambientales que la empresa puede adoptar basadas en la prevención de la contaminación. El segundo evalúa la importancia que los gerentes le dan a la implementación de varias prácticas ecoeficientes en sus empresas.

Banerjee (2001) examinó las percepciones gerenciales e identificó las diferencias del enfoque de la estrategia ambiental en empresas químicas, de utilidades eléctricas, alimentos y bebidas, imágenes fotográficas, fabricación de computadoras, hoteles y restaurantes de Estados Unidos. Al nivel de la estrategia funcional, las actividades se centran en reducción del desperdicio, reciclaje, modificaciones del embalaje y control de la contaminación. Al nivel de estrategia corporativa existe un rango más amplio de actividades como la inclusión de inversiones a la investigación y desarrollo en áreas ambientales, auditoría ambiental y evaluación del producto, evaluación ambiental corporativa, gestión ambiental de calidad total y desarrollo de productos *verdes*.

Sharma y Vredenburg (1998) examinaron las estrategias ambientales corporativas y su relación con el desarrollo de capacidades organizacionales únicas en empresas de la industria de gas y combustible de Canadá. Utilizaron las dimensiones de reducción del uso y conservación de materia, uso de combustibles alternativos, conservación de energía, productos ambientalmente menos dañinos, asociación con stakeholders para la preservación del ambiente, revelación al público y programas de compromiso para la investigación y capacitación de empleados para la preservación del medio ambiente.

Christmann (2000) analizó los bienes complementarios y la ventaja en costos desde la implementación de mejores prácticas en compañías químicas de Estados Unidos. Midió las prácticas ambientales utilizando los indicadores de uso de tecnologías de prevención de la

contaminación, innovación de la tecnología de prevención de la contaminación propia y medida del tiempo de la estrategia ambiental. El primer indicador incluye ítems de implementación de nuevos procesos más limpios, modificación en procesos existentes y en procesos de reciclaje/recuperación. El segundo indicador incluye ítems de uso de tecnología desarrollada dentro de la compañía, desarrollo de nuevas tecnologías de procesos o cambio de procesos y desarrollo de nuevos productos o su mejoramiento. El tercer indicador incluye ítems de tiempo en abordar temas ambientales dentro de la industria a nivel local y tiempo de abordar temas ambientales dentro de la industria a nivel global.

Aragón-Correa et al. (2008) estudiaron las estrategias ambientales y su relación con el desempeño financiero en PyMEs de reparación automotriz del sur de España. Midieron las estrategias ambientales a partir de dos grupos de ítems. El primer grupo de prácticas ambientales se diseñó para cubrir el rango completo de prácticas ambientales que una empresa adopta, incluyendo la innovación de producto y procesos para la prevención de la contaminación. El segundo grupo de prácticas evalúa la importancia que los gerentes dieron a la implementación de varias prácticas de ecoeficiencia de la empresa, las cuales son los primeros pasos hacia las prácticas ambientales proactivas.

Ko y Liu (2017) realizaron un estudio sobre las estrategias ambientales y su relación con la ventaja competitiva en PyMEs del sector tecnológico del Reino Unido. Midieron las estrategias ambientales utilizando los ítems de impacto ambiental negativo de productos y servicios en comparación con los competidores, el intento por reducir el impacto ambiental de los productos y servicios de la empresa y el intento por reducir la probabilidad de accidentes ambientales a través de mejoras en los procesos.

Leonidou et al. (2015) estudiaron las relaciones entre los factores internos, estrategias verdes, ventaja competitiva y desempeño en pequeñas empresas manufactureras de Chipre. Midieron las estrategias verdes de negocio a través de los ítems de la incorporación de temas ambientales en el proceso de planeación estratégica, inclusión de la reducción del impacto ambiental de procesos y productos en la calidad, esfuerzos para conectar objetivos ambientales con otros objetivos de la compañía y compromiso de desarrollar productos, procesos que minimicen el impacto ambiental, protección del medio ambiente como fuerza conductora de la estrategia de negocio, considerar los temas ambientales al crear nuevos

productos y desarrollo de productos y procesos que minimicen el impacto negativo en el ambiente.

Betts et al. (2015) estudiaron el impacto de stakeholders en las estrategias de gestión ambiental de empresas manufactureras de Estados Unidos. Midieron las estrategias ambientales a través de la prevención de la contaminación, la administración del producto y el desarrollo ambiental. El primer indicador incluye la planeación y control de la producción enfocada en reducir desperdicios y en optimizar la explotación de los materiales. El segundo indicador incluye diseños enfocados en reducir el consumo de recursos y de desperdicios durante la producción y distribución, sustitución de materiales contaminantes y peligrosos, diseño enfocado en el desmontaje, reuso y reciclaje y preferencia por productos verdes en las compras. El tercer indicador incluye la definición explícita de política ambiental, objetivo ambiental claro, plan ambiental a largo plazo y responsabilidades ambientales bien definidas.

Fraj et al. (2015) examinaron la relación entre estrategias ambientales proactivas, capacidades organizacionales y competitividad en hoteles de España. Midieron las estrategias ambientales a través de diferentes indicadores que abarcan un rango amplio de actividades: operaciones, política de compras, diseño organizacional, implementación de programas de certificación ambiental, benchmarking ambiental e involucramiento del cliente en actividades ambientales.

De acuerdo a lo anterior, se establece que integrar aspectos ambientales a los procesos operativos permite a las empresas formular estrategias ambientales (Judge & Douglas, 1998), lo cual determina la orientación ambiental de la empresa (Klassen & McLaughlin, 1996). Las estrategias ambientales reactivas se centran en el cumplimiento y la descontaminación; las estrategias proactivas se anticipan a cambios regulatorios o sociales y el ambiente es tratado como un mercado y como un medio para lograr la ventaja competitiva (Bianchi & Noci, 1998; Banerjee, 2001; Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Se proponen las dimensiones de prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental para medir las estrategias ambientales proactivas (Banerjee, 2001; Aragón-Correa et al., 2008; Leonidou et al., 2013; Betts et al., 2015). Para proponer los

indicadores, se considera el contexto de las PyMEs hoteleras que pertenecen a una economía en desarrollo, como lo es el Estado de Oaxaca.

La prevención de la contaminación incluye el control de desechos y reducción de residuos. La administración del servicio incluye ahorro de energía, ahorro de agua, reciclaje de agua, optimización de los suministros y compra de productos ecológicos. El desarrollo ambiental incluye la definición de la política ambiental, impacto socio-ambiental, objetivo ambiental, plan ambiental a largo plazo, responsabilidades ambientales, gestión ambiental y capacitación a empleados en temas ambientales.

1.4.3 Capacidades organizacionales

La actividad productiva de una empresa requiere de la cooperación y coordinación de un conjunto de recursos. Según Grant (1991) las capacidades organizacionales son la capacidad de la empresa para desempeñar sus actividades a partir de un conjunto de recursos y obtener un resultado. De acuerdo a Day (1994), estas capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo que aseguran la coordinación superior de actividades funcionales y son ejercidas por procesos organizacionales.

Las capacidades organizacionales se refieren a la habilidad de la empresa para desplegar sus recursos. Son las habilidades del capital humano de la empresa para desarrollar, llevar e intercambiar la información (Amit & Schoemaker, 1993). De acuerdo a Russo y Fouts (1997), los recursos no son productivos por sí mismos, para que una empresa logre ventaja competitiva es necesario que considere sus capacidades organizacionales.

Judge & Douglas (1998) definen la integración de temas medio ambientales en el proceso de planeación estratégica como una capacidad organizacional. Esta habilidad ofrece a la empresa una capacidad organizacional valiosa, potencialmente rara y difícil de imitar. Además, mencionan que una capacidad que mitiga una amenaza externa está relacionada a la ventaja competitiva en la plaza de mercado y a una mejor administración del ambiente.

Sharma et al. (2007) mencionan que algunas capacidades consisten en procesos y rutinas que están enfocadas hacia componentes externos y el ambiente de negocios general para que la empresa mantenga un ajuste estratégico con su ambiente. Otras consisten en procesos y

rutinas que generan conocimiento dentro de la organización para incrementar la eficiencia, mejorar los productos y reducir costos.

Aragón-Correa et al. (2008) definen tres tipos de capacidades organizacionales: la visión compartida, proactividad estratégica y gestión de los stakeholders. La primera se refiere a la comunicación y relación entre el dueño y los miembros de la empresa. La segunda está relacionada a la orientación emprendedora e innovadora. La tercera está relacionada a la flexibilidad de la empresa para gestionar sus relaciones inter organizacionales y externas.

Sharma y Vredenburg (1998) estudiaron la relación entre estrategias ambientales proactivas y el desarrollo de capacidades organizacionales únicas en empresas de la industria de gas y combustible de Canadá. Midieron las capacidades organizacionales a través de las percepciones gerenciales sobre el periodo de tiempo de construcción de una capacidad, la dificultad de los competidores para identificarla o copiarla, beneficios proporcionados a varios departamentos funcionales, beneficios proporcionados a diferentes niveles dentro de la compañía y su combinación con otros bienes para generar beneficios. Además, identificaron el surgimiento de capacidades organizacionales, como la integración de los stakeholders, el aprendizaje de mayor orden y la innovación continua.

Aragón-Correa et al. (2008) estudió el desempeño financiero a partir de las estrategias ambientales de las PyMEs de reparación automotriz del sur de España. Midió las capacidades organizacionales a partir de la visión compartida, proactividad estratégica y gestión de stakeholders. El primer indicador incluye el conocimiento sobre los objetivos de la organización, influencia de los trabajadores en el trabajo y los objetivos y contribuciones individuales. El segundo indicador incluye la conducción del negocio dentro del campo de la empresa, preocupación por el enfoque principal de la empresa y sus procesos tecnológicos y planeación en la empresa. El tercer indicador incluye los competidores, líderes en el sector, clientes, proveedores, accionistas o dueños, amigos y parientes, empleados, sindicatos y activistas ambientales.

Leonidou et al. (2015) estudiaron la relación entre factores internos, estrategias verdes, ventaja competitiva y desempeño en pequeñas empresas manufactureras de Chipre. Midieron las capacidades organizacionales a través de la habilidad de buscar soluciones a problemas

ambientales desde diferentes ángulos, prestar atención a la satisfacción de las demandas del cliente, enfoque en disponer de tecnologías pioneras, flexibles e innovadoras, acuerdo entre administradores y empleados para adoptar los procedimientos ambientales adecuados, sistemas formales e informales para coordinar temas verdes entre departamentos y expansión del conocimiento hacia la interacción entre la empresa y el entorno físico.

Sharma et al. (2007) examinaron la influencia de capacidades organizacionales con un enfoque externo en la generación de estrategias ambientales proactivas en resorts de esquí en Norte América y Europa. Midieron las capacidades organizacionales como el compromiso con los stakeholders, innovación continua y proactividad estratégica. La primera incluye comunidades locales, accionistas, organizaciones no gubernamentales y grupos ambientales, grupos de conservación y protección de vida silvestre, agencias gubernamentales, empleados, medios de comunicación, clientes y terratenientes privados. La segunda incluye la atención a la satisfacción de demandas del cliente, mejoras en la calidad de producto o servicio y sistema de certificación avanzado para productos o servicios. La tercera incluye variedad de productos y servicios buscando nuevas oportunidades, poseer tecnología líder y flexible en la empresa y sistema de planeación flexible para aprovechar oportunidades.

Leonidou et al. (2013) estudiaron los conductores y resultados de las estrategias verdes de marketing en el sector hotelero de Grecia. Midieron las capacidades organizacionales a través de tres dimensiones: la visión compartida, construcción de relaciones y detección/respuesta de tecnología. La primera incluye el conocimiento de los empleados de los objetivos de la empresa, esfuerzos para alcanzar los objetivos, acuerdo entre administradores y empleados sobre procedimientos ambientales y aportaciones para mejorar las habilidades en temas ambientales. La segunda incluye el entendimiento de los requerimientos ambientales del cliente y otros stakeholders, establecer y mantener relaciones cercanas con proveedores y con socios estratégicos internos/externos. La tercera incluye la detección de desarrollos tecnológicos ambientales, búsqueda de inteligencia sobre cambios tecnológicos, velocidad de respuesta a cambios tecnológicos y el retraso en la industria al responder a nuevas tecnologías.

Fraj et al. (2015) examinaron la relación entre estrategias ambientales proactivas, capacidades organizacionales y competitividad en hoteles de España. Midieron las

capacidades organizacionales a través de la orientación al aprendizaje y la innovación. La primera variable incluye indicadores sobre el compromiso a aprender, compartir conocimiento dentro de la organizacional, visión compartida y mente abierta. La segunda variable incluye indicadores sobre el grado por el cual la organización está abierta a nuevas ideas y disposición de la empresa al cambio.

Las capacidades organizacionales se definen en este estudio como las habilidades desarrolladas por la empresa para desplegar, integrar y gestionar sus diversos recursos (Amit & Schoemaker, 1993; Russo & Fouts, 1997). Se consideran cuatro capacidades organizacionales: visión compartida, innovación continua, proactividad estratégica y gestión de stakeholders (Sharma et al., 2007; Aragón-Correa et al., 2008; Leonidou et al., 2013).

De acuerdo a Sharma et al. (2007) y Aragón-Correa et al. (2008), la capacidad de visión compartida se refiere a la comunicación y relación existente entre todos los miembros de la empresa. La capacidad de innovación continua se refiere a la satisfacción de demandas del cliente, mejoras en la calidad del servicio y sistema de certificación avanzado para servicios. La capacidad de proactividad estratégica se refiere a la habilidad de la empresa para diseñar rutinas y procesos para mantener una posición de liderazgo a través del monitoreo del entorno externo. La capacidad de gestión de los stakeholders se refiere a la flexibilidad de la empresa para gestionar sus relaciones con organizaciones o grupos externos.

Se utilizan los indicadores de influencia de los empleados en el trabajo y contribución libre del punto de vista de los empleados para la dimensión de visión compartida. Se utiliza el indicador de mejora de la calidad del servicio para la dimensión de innovación continua. Se utilizan los indicadores de oportunidades estratégicas y planeación de procesos para la dimensión de proactividad estratégica. Se utilizan los indicadores de comprensión de requerimientos ambientales de stakeholders y establecimiento de relaciones por temas ambientales con stakeholders para la dimensión de gestión de stakeholders.

1.4.4 Recursos organizacionales

Grant (1991) define a los recursos como entradas en el proceso de producción y menciona que estos recursos se agrupan en categorías: financieros, físicos, capital humano, tecnológicos, reputación y recursos organizacionales. Estos recursos se dividen en dos

grupos: recursos tangibles e intangibles. El primer grupo incluye la planta y maquinaria, recursos financieros y el personal. El segundo grupo incluye las patentes, derechos de autor, nombres de marcas y secretos comerciales.

De acuerdo a Amit y Shoemaker (1993), los recursos se definen como el repertorio de factores disponibles apropiados por la empresa. Estos son convertidos en productos o servicios finales mediante un amplio rango de bienes de otras empresas y la vinculación de mecanismos tales como tecnología, sistemas del manejo de la información, sistemas de incentivos y confianza entre la dirección y la mano de obra.

Russo y Fouts (1997) señalan que los recursos se dividen en dos grupos: los recursos tangibles e intangibles. El primero son la reserva financiera, la planta, equipo e inventarios de materia prima. El segundo son la reputación, tecnología y recursos humanos. Dentro de estos últimos se añaden la cultura, formación y experiencia de los empleados y su compromiso y lealtad.

Judge y Douglas (1998) exploraron la integración del entorno ambiental a los procesos de planeación estrategia en empresas de diferentes sectores de Estados Unidos. Midieron los recursos a través de la variable de recursos proporcionados, con el fin de identificar el nivel de compromiso de los recursos organizacionales con los temas relacionados al ambiente. Señalan que el compromiso de los fondos es reflejo de la magnitud a la cual la empresa está proporcionando recursos financieros, físicos y humanos a un tema como lo es el ambiente.

López-Gamero y Molina-Azorín (2016) realizaron un estudio sobre gestión ambiental y competitividad empresarial en empresas de la industria energética, minera, química y otras en España. Midieron los recursos de la empresa a través del comportamiento de los altos mandos para la aceptación al cambio por parte de los demás miembros, compartir la misión y objetivos entre los trabajadores, conciencia de los empleados en el progreso de sus áreas de trabajo, transmisión del conocimiento adquirido por una persona y hacerlo accesible a sus compañeros, capacidad de los empleados para tomar iniciativas y decisiones por la delegación de autoridad, adaptación rápida a las nuevas condiciones del mercado, capacidad de realizar cambios rápidos en el diseño del producto y actuar de acuerdo a las prácticas y principios de gestión de la calidad.

Leonidou et al. (2015) estudiaron los factores internos, las estrategias verdes, la ventaja competitiva y desempeño en pequeñas empresas manufactureras de Chipre. Midieron los recursos organizacionales a través de ítems que identifican la percepción de los informantes clave. Tales ítems son la inversión en procesos de producción que se relacionan con habilidades ambientales, inversión en el desarrollo de habilidades ambientales de sus empleados, inversión en el desarrollo de habilidades ambientales de altos mandos, inversión en el desarrollo de habilidades relacionadas a temas ambientales, inversión en investigación y desarrollo relevante en temas ambientales.

Camisión, Puig-Denia, Forés, Fabra, Muñoz, Muñoz-Martínez (2016) analizaron los efectos de competencias distintivas en empresas turísticas de España. Midieron los recursos organizacionales a partir de los recursos físicos y financieros. Para la variable de recursos físicos utilizaron el ítem del número de años desde la última gran renovación de la infraestructura física de la empresa. Para la variable de recursos financieros utilizaron el ítem de recursos financieros reflejados en la fortaleza de la capacidad de la empresa en costos y deuda.

Leonidou et al. (2013) estudiaron los conductores y resultados de las estrategias verdes de marketing en el sector hotelero de Grecia. Midieron los recursos organizacionales a través de tres variables: los recursos físicos, con ítems sobre el uso de equipo y tecnología moderna, acceso preferencial a fuentes de suministros ambientalmente amigables y disponibilidad de capacidad de servicio adecuado; recursos financieros, con ítems sobre disponibilidad de recursos financieros y capitales para dedicarlos a estrategias ambientales de marketing, velocidad de adquirir y desplegar recursos financieros y habilidad de encontrar recursos financieros adicionales para iniciativas ambientales; y recursos experienciales, con ítems sobre conocimiento de características y tendencias del mercado, experiencia operacional extensa y rendimiento satisfactorio del negocio en el pasado.

Los recursos organizacionales se definen en este estudio como el repertorio de factores disponibles apropiados por la empresa y que son convertidos en un servicio final (Amit & Schoemaker, 1993). Se dividen en dos grupos: recursos tangibles y recursos intangibles. Los primeros incluyen los recursos financieros y recursos físicos. Los segundos incluyen la

reputación, tecnología, recursos humanos, cultura, formación y experiencia (Grant, 1991; Russo & Fouts, 1997).

Se presentan las dimensiones de recursos físicos, financieros y experienciales (Camisón et al., 2016; Leonidou et al., 2013) para medir la variable. A continuación, se presentan los indicadores que corresponden a cada dimensión.

Se utiliza el indicador de posesión del equipo para la operación de la empresa para medir los recursos físicos. Se utilizan los indicadores de disposición de recursos financieros y facilidad para adquirir recursos financieros para medir los recursos financieros. Se utilizan los indicadores de posesión de conocimiento del mercado y adaptación a cambios para medir los recursos experienciales.

1.5 Desarrollo de hipótesis

Este apartado se presenta la revisión de la relación que existe entre las variables a través de evidencia de estudios empíricos que se realizaron previamente. Este estudio tiene como fin el análisis de la ventaja competitiva en las PyMEs hoteleras de Oaxaca. Posteriormente, se desarrolla y se propone el modelo de investigación. A continuación, se revisará la relación entre los recursos organizacionales y las estrategias ambientales.

1.5.1 Recursos organizacionales y estrategias ambientales

Los temas ambientales se toman en cuenta en el proceso de planeación estratégica en mayor medida cuando la empresa destina mayores recursos a estos temas (Judge & Douglas, 1998). La empresa obtiene una ventaja competitiva dentro del mercado al desarrollar la planeación estratégica para atender las preocupaciones por los problemas ambientales.

De acuerdo a los resultados del estudio de Dangelico, Pujari y Pontrandolfo (2017), las capacidades dinámicas orientadas a la sustentabilidad de empresas manufactureras permiten el desarrollo del eco-diseño y la innovación verde. Estas capacidades dinámicas son la integración de recursos externos, integración de recursos internos y la reconfiguración y construcción de recursos. El eco-diseño reduce los materiales usados en procesos y productos, uso de materiales ambientalmente amigables, diseño de productos desmontables

mejora de procesos de producción. La innovación verde produce productos verdes mejorados e identifica y responde a nuevos mercados.

Los resultados del estudio de Wang, Li y Zhao (2018) muestran que las empresas industriales que cuentan con suficientes recursos atienden las presiones normativas para implementar prácticas de gestión ambiental. Las empresas que poseen suficientes recursos enfatizan la legitimidad social y sucumben ante las presiones normativas al implementar prácticas ambientales. Este tipo de presiones se relacionan con la implementación de tales prácticas, pero solo las empresas con recursos organizacionales suficientes atienden dicha implementación.

De acuerdo a los resultados del estudio hecho por López-Gamero y Molina-Azorín (2016), los recursos de la empresa permiten el desarrollo de la gestión ambiental proactiva. Esta gestión es la adopción de prácticas ambientales que reducen los costos y mejoran la reputación entre los clientes. Se constituye de aspectos organizacionales y técnicos. Los recursos que más peso tienen en estas prácticas son la velocidad y flexibilidad con la que la empresa se adapta a nuevas condiciones ambientales y el aprendizaje y conocimiento de los empleados en temas ambientales.

Los resultados del estudio realizado por Leonidou et al. (2015) en pequeñas empresas manufactureras permiten observar que los recursos organizacionales facilitan la implementación de estrategias verdes de negocio. Los recursos físicos, financieros y experienciales de la compañía desempeñan un rol instrumental en el sostenimiento de estrategias verdes a través de todas las áreas funcionales de la organización. A pesar de las limitaciones impuestas por el tamaño de las empresas, estas son conscientes de que el despliegue adecuado de los recursos en actividades verdes es esencial si quieren ser competitivas.

De acuerdo al estudio hecho por Leonidou et al. (2013) en hoteles de Grecia, los recursos físicos y los recursos financieros permiten el desarrollo de estrategias ambientales. Esto enfatiza el rol instrumental de los recursos organizacionales en la formación de estrategias ambientalmente amigables. Además, la disponibilidad y uso de estos recursos proporciona

los medios para desarrollar una compañía enfocada a los clientes que toman en cuenta los temas ambientales en sus decisiones.

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

H₁: Los recursos organizacionales determinan la implementación de las estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

Al igual que los recursos organizacionales, las capacidades de la empresa tienen un efecto en el desarrollo de las estrategias. A continuación, se revisará la relación entre las capacidades organizacionales y las estrategias ambientales.

1.5.2 Capacidades organizacionales y estrategias ambientales

Las estrategias ambientales proactivas se encuentran asociadas a las capacidades organizacionales de proactividad estratégica y a la innovación continua. Estas capacidades gestionan la interfaz de la empresa con el medio ambiente. Las estrategias son complejas por lo que requieren del desarrollo de capacidades internas que ayuden a la empresa a integrar el conocimiento externo con el fin de manejar su impacto ambiental (Sharma, Aragón-Correa, & Rueda-Mazanares, 2007).

Los resultados del estudio hecho por Stadtler y Lin (2017) muestran que las capacidades de la empresa permiten el desarrollo de estrategias ambientales. Las dimensiones de la capacidad son la experiencia y la rentabilidad. Las empresas con una capacidad mayor son más propensas a adoptar un enfoque proactivo en temas ambientales. El enfoque proactivo permite a las empresas adoptar alianzas por una estrategia ambiental en prevención de la contaminación o en desarrollo sustentable, relativas al control de la contaminación.

De acuerdo a los resultados del estudio de Bhupendra y Sangle (2015), las empresas con la capacidad organizacional en innovación implementan estrategias ambientales proactivas. Por un lado, los rasgos de la capacidad de innovación, la innovación del proceso comercial e innovación conductual permiten la implementación de la estrategia de prevención de la contaminación. Por otro lado, el conjunto de la capacidad de innovación permite la implementación de la estrategia de tecnología más limpia.

Los resultados del estudio hecho por Leonidou et al. (2015) muestran las capacidades organizacionales facilitan la formulación de estrategias verdes de negocio. Estos resultados demuestran que las pequeñas empresas tienen las capacidades requeridas para emprender iniciativas ambientales. Además, la flexibilidad del enfoque en negocios de estas empresas les ayuda a desarrollar dichas capacidades requeridas para la construcción de estrategias ambientalmente amigables.

De acuerdo a los resultados del estudio hecho por Fraj et al. (2015), las capacidades organizacionales de los hoteles de España permiten el desarrollo de estrategias ambientales proactivas. Estas capacidades son complementarias y están relacionadas con el aprendizaje y la innovación. Estas habilidades complementarias están interrelacionadas e interactúan para la implementación exitosa de prácticas ambientales avanzadas.

El estudio hecho por Leonidou et al. (2013) demuestra que las capacidades organizacionales de los hoteles de Grecia ayudan a implementar estrategias ambientales de marketing. Estas capacidades son la visión compartida y la detección de tecnología están. La visión compartida ayuda a las empresas a identificar y organizar los recursos vitales para la adopción de prácticas sustentables. La detección y respuesta de tecnología es instrumental al transformar los procesos empresariales, productos y servicios con un enfoque ecológico.

De acuerdo a lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H₂: Las capacidades organizacionales determinan la implementación de las estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

La implementación de estrategias ambientales tiene un efecto en el logro de la ventaja competitiva de la empresa. A continuación, se revisará la relación entre las estrategias ambientales y la ventaja competitiva.

1.5.3 Estrategias ambientales y ventaja competitiva

La ventaja competitiva se observa en el ahorro de costos, las unidades de rendimiento, en el cumplimiento de la legislación ambiental y de una mayor eficiencia de la energía. Se obtiene a través de la eficiencia de la energía mejorada, reducción de residuos, incremento del reciclaje, incremento de la calidad, entre otros (Simpson, Taylor, & Barker, 2004).

El estudio hecho por Dangelico y Pontrandolfo (2013) muestra que las capacidades para implementar acciones ambientales enfocadas en la eficiencia de la energía y reducción de la contaminación, y desarrollar colaboraciones con actores comerciales y no comerciales facilitan el alcance del desempeño de mercado empresarial. Las capacidades para implementar acciones ambientales enfocadas en el uso de materiales ecológicos y desarrollar colaboraciones con actores no comerciales facilitan el alcance del desempeño de imagen empresarial. Tal desempeño se explica a partir de la ventaja competitiva.

De acuerdo a los resultados del estudio hecho por López-Gamero y Molina-Azorín (2016), la gestión ambiental proactiva de las empresas facilita el logro de la ventaja competitiva en diferenciación y costos. La adopción de los aspectos técnicos de esta gestión mejora los procesos de producción, la eficiencia y reduce costos de entradas y desperdicios, lo cual permite a la empresa ganar ventaja competitiva a través de la reducción de costos. Las empresas que invierten en mejoras ambientales ganan una reputación más fuerte entre los clientes. Los efectos más significativos para las empresas ocurren en la creación de imagen y marketing.

De acuerdo a los resultados del estudio hecho por Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou y Katsikeas (2015) muestran que la adopción de una estrategia ambientalmente amigable facilita la ventaja en diferenciación del producto. Sin embargo, esta estrategia no tiene efecto en el logro de la ventaja en posición por liderazgo en costos. Sugieren que la adopción de un enfoque empresarial ecológico para la exportación diferencia aspectos de la empresa tangibles o intangibles en mercados externos.

Los resultados del estudio hecho por De Marchi, Di Maria y Micelli (2013) muestran que las estrategias ambientales mejoran la sustentabilidad económica y ambiental de las empresas. La mejora económica se refleja en la ventaja competitiva en diferenciación y costos, la posición en el mercado y la entrada a nuevos mercados. Las empresas implementan estrategias ambientales para reducir sus impactos sobre el medio natural, lo cual resulta en la mejora de procesos empresariales internos, en su competitividad y en su cadena de valor.

De acuerdo al estudio hecho por Ko y Liu (2017), las estrategias ambientales de PyMEs del sector tecnológico facilitan el alcance de la ventaja competitiva. Sin embargo, para que las

empresas disfruten de tales beneficios necesitan competencias creadas a partir de las estrategias: marketing e investigación y desarrollo. Estas competencias influyen en la ventaja competitiva, lo cual se refleja en un mayor desempeño financiero por adoptar un compromiso con el medio ambiente.

Los resultados del estudio hecho por Leonidou et al. (2015) muestran que la implementación de estrategias verdes de negocio permite el logro de una ventaja competitiva posicional en pequeñas empresas manufactureras. Estos beneficios se observan en diferenciación de la oferta de productos, costos más bajos y buena reputación. Esto ayuda a las empresas a alcanzar mayores beneficios. Es necesario para los gerentes de las pequeñas empresas aprecien la importancia de adoptar estrategias verdes para ganar ventaja sobre sus competidores.

De acuerdo al estudio hecho por López-Gamero, Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2016), la proactividad ambiental de los hoteles de España facilita el alcance de la ventaja competitiva en diferenciación y costos. La ventaja en diferenciación desempeña un papel mayor, aunque las empresas comienzan a considerar actividades para ahorrar recursos y reducir costos relacionados al ambiente. La proactividad ambiental se basa en las prácticas o estrategias ambientales proactivas.

El estudio hecho por Fraj et al. (2015) muestra que las capacidades organizacionales en innovación y orientación al aprendizaje, no están directamente relacionadas con la competitividad organizacional. Sin embargo, las estrategias ambientales proactivas permiten el logro de la ventaja competitiva. Las capacidades se utilizan para desarrollar estrategias, solo así se crean los medios para lograr la ventaja competitiva.

De acuerdo a los resultados del estudio hecho por Walsh y Dodds (2017) en hoteles de Norteamérica, las estrategias ambientales enfocadas a bajos costos no contribuyen en el logro de ventaja competitiva, que se refleja en términos de la satisfacción del cliente. Sin embargo, las estrategias de sustentabilidad enfocadas a la diferenciación permiten el logro de la ventaja competitiva, que se refleja en la ocupación mejorada. La implementación de estrategias de sustentabilidad con ambos enfoques facilita el alcance la ventaja competitiva.

El estudio hecho por Leonidou et al. (2013) muestra que la adopción de una postura a favor del medio ambiente en la formulación e implementación de estrategias de marketing mejoran la ventaja competitiva de los hoteles en Grecia. Las estrategias ambientales de marketing proporcionan el uso de productos o servicios ecológicos, socios ambientalmente amigables y la comunicación de iniciativas ambientales. Lo anterior destaca en el ahorro en costos, la diferenciación en productos o servicios y una reputación alta.

Partiendo de lo mencionado anteriormente se plantean entonces las siguientes hipótesis:

H₃: Las estrategias ambientales proactivas determinan el logro de la ventaja competitiva en diferenciación y costos en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

1.6 Conceptualización de las variables

En este apartado se propone una definición conceptual y las dimensiones para la medición de cada variable en este estudio. Las variables servirán para el análisis de los antecedentes y resultados de las estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras de Oaxaca. Las variables se revisan en el siguiente orden: ventaja competitiva, estrategias ambientales proactivas, capacidades organizacionales y recursos organizacionales.

1.6.1 Ventaja competitiva

Para el estudio de las PyMEs hoteleras de Oaxaca, se define que la ventaja competitiva es la creación de valor que las empresas obtienen a través de sus fortalezas internas y la implementación de estrategias enfocadas en la reducción de costos y diferenciación en comparación con los competidores (Porter, 1985; Barney, 1991; Hart, 1995). La ventaja en costos se obtiene al realizar las actividades empresariales a costos más bajos que los competidores; la ventaja en diferenciación se obtiene cuando los clientes perciben una diferencia en atributos importantes entre la oferta de la empresa y la de los competidores (Bharadwaj et al., 1993).

Siguiendo los estudios previos (Anexos), en este estudio se utilizan los siguientes indicadores para medir la ventaja en bajos costos: minimización de los costos de operación, mejora de la eficiencia y reducción del precio del servicio ofrecido. Se utilizan los siguientes indicadores para medir la ventaja en diferenciación: creación de una imagen de marca, mejora de la

calidad del servicio, innovaciones hechas al servicio y fidelidad de los clientes (Leonidou et al., 2013; Molina-Azorín et al., 2015; López-Gamero y Molina-Azorín, 2016; Singjar et al., 2018).

1.6.2 Estrategias ambientales proactivas

Para el estudio de las PyMEs hoteleras de Oaxaca, se establece que integrar aspectos ambientales a los procesos operativos permite a las empresas formular estrategias ambientales (Judge & Douglas, 1998), lo cual determina la orientación ambiental de la empresa (Klassen & McLaughlin, 1996). Se define que las estrategias ambientales proactivas son mejores prácticas voluntarias que reducen el impacto ambiental, se anticipan a cambios regulatorios o sociales y el ambiente es un mercado y un medio para lograr la ventaja competitiva (Bianchi & Noci, 1998; Christmann, 2000; Banerjee, 2001; Aragón-Correa y Sharma, 2003; Aragón-Correa et al., 2008).

Betts et al. (2015) definen el marco estratégico propuesto en la teoría basada en recursos naturales: prevención de la contaminación, administración del producto y desarrollo ambiental (refiriéndose al desarrollo sustentable). La primera minimiza las emisiones y el desperdicio a través de prácticas ambientales de producción interna y logísticas. La segunda minimiza el costo del ciclo de vida del producto. La tercera minimiza la carga ambiental del crecimiento y desarrollo

Basado en la revisión de la literatura (Anexos), se proponen las dimensiones de prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental para medir las estrategias ambientales proactivas. Para proponer los indicadores, se considera el contexto de las PyMEs hoteleras que pertenecen a una economía en desarrollo, como lo es el Estado de Oaxaca.

La prevención de la contaminación incluye el control de desechos y reducción de residuos. La administración del servicio incluye ahorro de energía, ahorro de agua, reciclaje de agua, optimización de los suministros y compra de productos ecológicos. El desarrollo ambiental incluye la política ambiental, impacto socio-ambiental, objetivo ambiental, plan ambiental a largo plazo, responsabilidades ambientales, gestión ambiental y capacitación a empleados en temas ambientales (Aragón-Correa et al., 2008; Leonidou et al., 2013; Betts et al., 2015).

1.6.3 Capacidades organizacionales

Para el estudio de las PyMEs hoteleras de Oaxaca se define que las capacidades organizacionales son las habilidades desarrolladas por la empresa con un enfoque externo e interno para gestionar sus recursos (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Russo & Fouts, 1997; Sharma et al., 2007). Se consideran cuatro capacidades organizacionales en este estudio que se han identificado en la revisión de literatura: visión compartida, innovación continua, proactividad estratégica y gestión de stakeholders.

Sharma et al. (2007) y Aragón-Correa et al. (2008) definen las capacidades de visión compartida, innovación continua, proactividad estratégica y gestión de stakeholders. La primera se refiere a la relación existente entre todos los miembros de la empresa y su contribución a la definición de objetivos apropiados. La segunda se refiere a la examinación continua, mejora, reconfiguración, rediseño y creación de productos, servicios, procesos y modelos de negocio. La tercera se refiere al desarrollo de rutinas y procesos para identificar ideas y monitorear el ambiente externo más que reaccionar al cambio. La cuarta se refiere a la flexibilidad de la empresa para gestionar sus relaciones con organizaciones o grupos externos.

Siguiendo los estudios previos (Anexos), se proponen las dimensiones de visión compartida, innovación continua, proactividad estratégica y gestión de stakeholders para la medición de la variable de capacidades organizacionales.

La visión compartida incluye la influencia de los empleados en el hotel y contribución del punto de vista de los empleados. La innovación continua incluye la mejora en la calidad del servicio. La proactividad estratégica incluye las oportunidades estratégicas y la planeación de procesos. La gestión de stakeholders incluye la comprensión de requerimientos ambientales de stakeholders y el establecimiento de relaciones por temas ambientales con stakeholders (Sharma et al., 2007; Aragón-Correa et al., 2008; Leonidou et al., 2013).

1.6.4 Recursos organizacionales

Para el estudio en PyMEs hoteleras de Oaxaca se define que los recursos organizacionales son el repertorio de todos los factores disponibles que son propiedad de la empresa y facilitan el desarrollo del servicio final ofertado (Amit & Schoemaker, 1993). Se dividen en dos

grupos, recursos tangibles y recursos intangibles. Los primeros incluyen los recursos físicos, financieros y tecnología. Los segundos incluyen la reputación, contratos y licencias, cultura, formación y experiencia (Grant, 1991; Hall, 1993; Russo & Fouts, 1997).

Los recursos físicos son aquellos que incluyen todos los recursos tangibles con un componente material o físico como la tecnología física utilizada en la empresa, planta y equipamiento de la empresa, su localización geográfica y su acceso a materia prima (Camisón et al., 2016; Barney, 1991). Los recursos financieros se encuentran en la estructura financiera de la empresa que le permiten hacer inversiones en otras áreas, esta estructura es limitada por los activos líquidos de la empresa, sus inversiones financieras, su capacidad de deuda y su propia capacidad financiera (Camisón et al., 2016). Los recursos experienciales son el conocimiento ganado durante la operación de la empresa y son un recurso intangible (Leonidou et al., 2013; Grant, 1991).

De acuerdo a la revisión previa de literatura (Anexos), a continuación, se presentan las dimensiones de recursos físicos, financieros y experienciales con sus indicadores que servirán en este estudio para medir la variable de recursos organizacionales.

Los recursos físicos incluyen la posesión del equipo para la operación de la empresa. Los recursos financieros incluyen la disponibilidad de recursos financieros y adquisición de recursos financieros. Los recursos experienciales incluyen la posesión de conocimiento del mercado y rapidez de adaptación a los cambios (Camisón et al., 2016; Leonidou et al., 2013).

1.7 Modelo conceptual de investigación

El modelo conceptual propuesto en este estudio establece que las PyMEs hoteleras generan una ventaja competitiva en costos y diferenciación a través de los recursos y capacidades organizacionales que estas empresas poseen. Sin embargo, las empresas requieren del desarrollo de estrategias de creación de valor para poder lograr una ventaja competitiva. Las empresas implementan estrategias ambientales proactivas a través de los recursos y capacidades organizacionales. Así, se crea el medio que permite lograr de manera directa una ventaja competitiva (Figura 1).

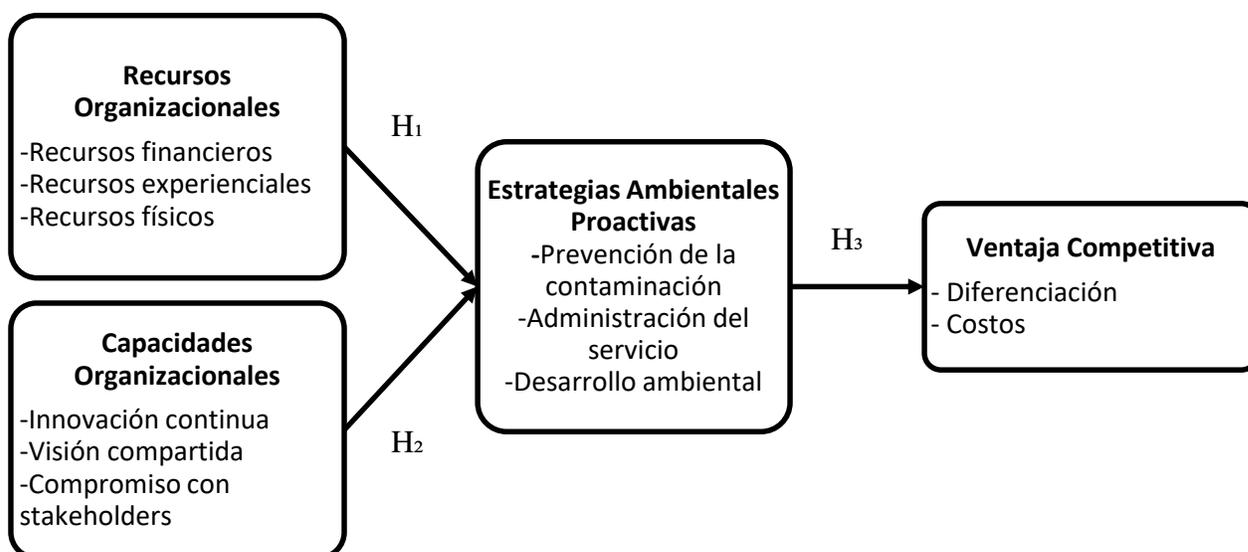


Figura 1 Modelo de investigación

H₁ = Los recursos organizacionales determinan la implementación de las estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

H₂ = Las capacidades organizacionales determinan la implementación de las estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

H₃ = Las estrategias ambientales proactivas determinan el logro de la ventaja competitiva en diferenciación y costos en las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

Capítulo 2.

Metodología

2. METODOLOGÍA

En esta sección se describe la metodología empleada para el análisis de la ventaja competitiva de las PyMEs hoteleras de Oaxaca. A continuación, se describe el diseño de la investigación, la población y muestra que se utilizó, el diseño del instrumento de recolección de datos y la operacionalización de las variables analizadas.

2.1 Diseño de la investigación

Éste estudio sigue la metodología de una investigación cuantitativa-deductiva que se divide en tres partes. La primera es el trabajo de gabinete, que consistió en la revisión de literatura para explicar el fenómeno de estudio y determinar las variables para construir el modelo conceptual de investigación (Figura 1). La segunda es la construcción del instrumento de medición que consistió en un cuestionario para la colecta de datos y la prueba piloto para su validación. La tercera es el trabajo de campo para recolectar los datos necesarios para probar las hipótesis planteadas en el modelo conceptual de investigación.

El estudio es una investigación no experimental, ya que no se incluyeron grupos de comparación y no se realizó manipulación deliberada de las variables. El estudio es de tipo transversal, ya que se recolectaron datos en el periodo del 22 de noviembre de 2018 al 30 de abril de 2019 con el propósito de analizar las incidencias e interrelaciones de las variables (Babbie, 2000; Hernández-Sampieri, 2014).

2.1.1 Alcances de la investigación

Los alcances de éste estudio son descriptivo, correlacional y explicativo. Los alcances se establecen como resultado de la revisión de literatura y constituyen un continuo de causalidad que tiene un estudio (Hernández-Sampieri, 2014). Con el alcance descriptivo se pretende recoger información de manera independiente sobre las variables de estudio para especificar las características de la muestra; con el alcance correlacional se busca conocer el grado de asociación que exista entre las variables de estudio en función de la muestra para intentar predecir el comportamiento de tales variables vinculadas; y con el alcance explicativo se pretende explicar por qué se relacionan las variables de estudio y en qué condiciones (Babbie, 2000; Hernández-Sampieri, 2014).

2.1.2 Recopilación de información

La unidad de análisis fueron las PyMEs hoteleras de Oaxaca y la unidad de respuesta fueron los dueños, gerentes o encargados del hotel. El método de recopilación de información fue por encuestas y se emplearon las técnicas de entrevistas, encuestas auto administradas y en línea para la colecta de datos. El instrumento de medición fue un cuestionario con escala tipo Likert de 7 puntos.

De acuerdo a Hernández-Sampieri (2014), la escala Likert permite la presentación de los ítems en forma de afirmaciones. El encuestado expresa su reacción a cada afirmación seleccionando uno de los siete puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico previamente a la aplicación de las encuestas para obtener la puntuación de cada afirmación y la puntuación final. La escala tipo Likert de 7 puntos es la variación a la escala original de 5 puntos. Esto incrementa la probabilidad de conocer una realidad objetiva, revela más descripción de la *facultad de razonar* y genera un mayor nivel de concordancia al ofrecer más opciones a los encuestados para elegir una categoría (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015).

2.2 Descripción de la población

Oaxaca se encuentra como destino turístico en el *Atlas turístico de México* (SECTUR, 2018). Según el *Compendio Estadístico del Turismo en México 2016* existe un total de 1, 356 establecimientos de hospedaje en el Estado de Oaxaca, de los cuales 843 son hoteles (INEGI, 2017). De acuerdo al *Anuario Estadístico y Geográfico de Oaxaca 2017*, Oaxaca cuenta con 4 centros turísticos: la ciudad de Oaxaca, Santa María Huatulco, Puerto Escondido y Tuxtepec. El primer centro cuenta con 239 hoteles, el segundo cuenta con 98 hoteles, el tercero cuenta con 115 hoteles y el cuarto cuenta con 27 hoteles (Tabla 1).

Tabla 1 Hoteles y afluencia de turistas en Oaxaca

Estado	Municipio	Hoteles	Afluencia de turistas
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	239	1061317
	Santa María Huatulco	98	423125
	San Pedro Mixtepec	115	367301
	San Juan Bautista Tuxtepec	27	166993
	Total estatal	843	3139446

Fuente: elaboración propia con información del Anuario estadístico y geográfico de Oaxaca 2017, INEGI

De acuerdo al INEGI (2017), el Estado de Oaxaca recibió un total de 3139446 de turistas en el año 2016. En el mismo año, la ciudad de Oaxaca registró la llegada de 1061317 de turistas, Bahías de Huatulco registró la llegada de 423125 de turistas, Puerto Escondido registró la llegada de 367301 de turistas y Tuxtepec registró la llegada de 166993 de turistas. Sin embargo, solo hay un total de 27818 cuartos disponibles para hospedaje, de los cuales 22374 son cuartos de hoteles.

La población que se utiliza para este estudio son las PyMEs hoteleras de Oaxaca. A pesar de que, las PyMEs se definen como aquellas empresas que emplean entre 10 y 250 personas en un ámbito internacional, no existe un acuerdo común de la definición de una micro empresa y las PyMEs (WTO, 2016). No obstante, la estratificación nacional de las PyMEs del sector servicios es de 11 a 50 empleados para las pequeñas empresas y de 51 a 100 empleados para las medianas empresas, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La unidad de análisis que se utilizó en este estudio fueron las PyMEs hoteleras de Oaxaca con 11 hasta 100 empleados que se encuentran en los municipios de Oaxaca de Juárez, Santa María Huatulco y San Pedro Mixtepec, ya que son los centros turísticos representativos del Estado. La unidad de respuesta fueron los dueños, gerentes o empleados encargados de las PyMEs hoteleras seleccionadas para el estudio. Según el *Directorio Estadístico Nacional de*

Unidades Económicas (DENUE), existe un total de 75 establecimientos económicos que ofrecen servicios de alojamiento y emplean entre 11 y 100 personas en Oaxaca de Juárez, Santa María Huatulco y San Pedro Mixtepec (INEGI, 2018).

2.3 Selección de la muestra

Se seleccionó la muestra de manera estratificada a partir de los siguientes criterios:

1. Tamaño de la empresa: que los hoteles de la muestra empleen a un mínimo de 10 personas y un máximo de 250 personas para ser consideradas PyMEs.
2. Representación del centro turístico: que las PyMEs hoteleras se encuentren en centros turísticos representativos del Estado de Oaxaca.

El marco muestral que cumple con los criterios de selección son en total 75 hoteles (INEGI, 2018). Estas PyMEs hoteleras se distribuyen en los municipios de Oaxaca de Juárez, Santa María Huatulco y San Pedro Mixtepec (Tabla 2).

Tabla 2 Marco muestral del estudio

Estado	Municipio	Unidad económica
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	42
	Santa María Huatulco	25
	San Pedro Mixtepec	8
	Total	75

Fuente: elaboración propia con información del DENUE, INEGI 2018

Se determinó el tamaño de la muestra por medio de un muestreo de tipo probabilístico para que cada hotel de la población tenga la misma probabilidad de ser elegido, después de realizar la estratificación de las empresas hoteleras. Se utilizó la fórmula estadística para población finita con un margen de error del .05 ($\pm 5\%$) (Kothari, 2004) para determinar la muestra del estudio:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (.50)

Q= Probabilidad de fracaso (.50)

N= Población (75)

E= Error muestral (.05)

El tamaño de muestra que se obtiene al sustituir los valores de la fórmula es el siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2(.50)(.50)(75)}{(75 - 1)(.05)^2 + (1.96)^2(.50)(.50)}$$

$$n = \frac{(3.84)(.25)(75)}{(74)(.0025) + (3.84)(.25)}$$

$$n = \frac{(.96)(75)}{(.185) + (.96)}$$

$$n = \frac{72}{1.145}$$

$$n = 62.88 = 63 \text{ hoteles}$$

La muestra total del estudio fue integrada por 63 PyMEs hoteleras y están distribuidas en los tres centros turísticos elegidos de Oaxaca. Se utilizó el muestreo por cuotas para seleccionar la muestra de cada uno de los tres centros turísticos representativos de Oaxaca. Esta técnica permite aplicar el número de instrumentos de medición en función de la muestra que se obtiene para cada zona.

Se calculó el porcentaje que representan las PyMEs hoteleras de cada centro turístico de la muestra en Oaxaca para realizar el muestreo por cuotas:

$$\text{Oaxaca de Juárez } \frac{42 \cdot 100}{75} = 56\%$$

42 hoteles

$$\text{Santa María Huatulco } \frac{25 \cdot 100}{75} = 33.33 = 33\%$$

25 hoteles

$$\text{San Pedro Mixtepec } \frac{8 \cdot 100}{75} = 10.66 = 11\%$$

8 hoteles

Total: 100%

Después de obtener los porcentajes, se calculó la cuota de unidades a encuestar en cada centro turístico del Estado.

$$\text{Oaxaca de Juárez } \frac{63 \cdot 56}{100} = 35.2 = 35 \text{ hoteles}$$

$$\text{Santa María Huatulco } \frac{63 \cdot 33.33}{100} = 20.9 = 21 \text{ hoteles}$$

$$\text{San Pedro Mixtepec } \frac{63 \cdot 10.66}{100} = 6.7 = 7 \text{ hoteles}$$

Total = 63 hoteles

Los tamaños de las cuotas de la muestra de acuerdo al centro turístico fueron: 35 hoteles en Oaxaca de Juárez que representan el 56% de la muestra total, 21 hoteles en Santa María Huatulco que representan el 33% de la muestra total y 7 hoteles en San Pedro Mixtepec que representan el 11% de la muestra total (Tabla 3).

Tabla 3 Porcentaje y muestra del estudio

Centro turístico	Población	Porcentaje (%)	Muestra
Oaxaca de Juárez	42	56	35
Santa María Huatulco	25	33	21
San Pedro Mixtepec	8	11	7
Total	75	100	63

Fuente: Elaboración propia

Se encuestó a 55 PyMEs hoteleras de las 63 que se determinaron como tamaño de muestra para este estudio. Se dificultó alcanzar la meta por la poca disponibilidad de los empresarios hoteleros y la limitación de tiempo, a pesar de que se visitaron 116 hoteles en total. Los 55

cuestionarios completos proporcionan una tasa de respuesta del 87.3% del tamaño de muestra total, este porcentaje es un tamaño representativo y consistente en estudios con empresarios (Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993).

La cuota de la muestra en Oaxaca de Juárez fue de 35 hoteles. Se visitaron en total 69 hoteles, de los cuales, 35 participaron positivamente, 8 se negaron a participar, 24 optaron por quedarse con el cuestionario y 1 devolvió el cuestionario sin responderlo.

La cuota de la muestra en Santa María Huatulco fue de 21 hoteles. Se visitaron en total 31 hoteles, de los cuales, 15 participaron positivamente, 3 se negaron a participar y 13 optaron por quedarse con el cuestionario.

La cuota de la muestra en Puerto Escondido fue de 7 hoteles. Se visitaron en total 16 hoteles, de los cuales, 5 participaron positivamente, 2 se negaron a participar y 9 optaron por quedarse con el cuestionario.

2.3.1 Características de las PyMEs de la muestra

A continuación, se presentan las características de las PyMEs hoteleras que formaron parte del estudio. Se encuestó un total de 55 PyMEs hoteleras, de las cuales, 50 son empresas independientes y 5 son empresas de cadena (Figura 2).

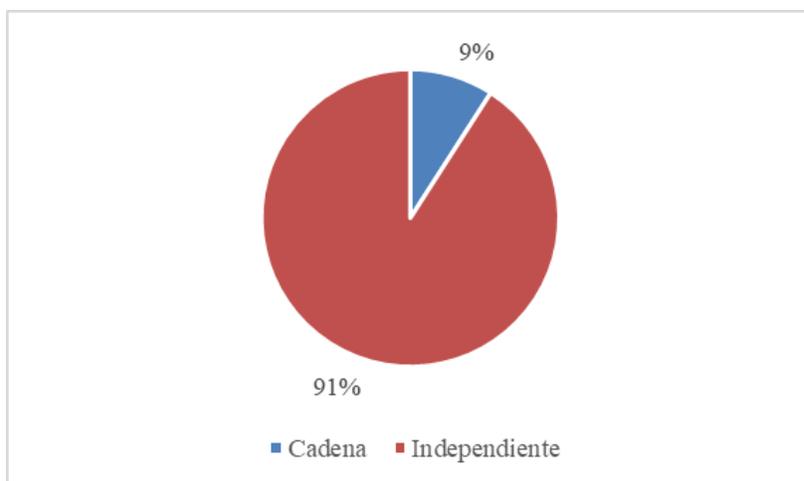


Figura 2 Tipo de empresa

Las empresas hoteleras independientes tienen una media de 4.49 en la implementación de estrategias ambientales proactivas. Las empresas hoteleras de cadena tienen una media de 4.85 en la misma implementación (Figura 3).

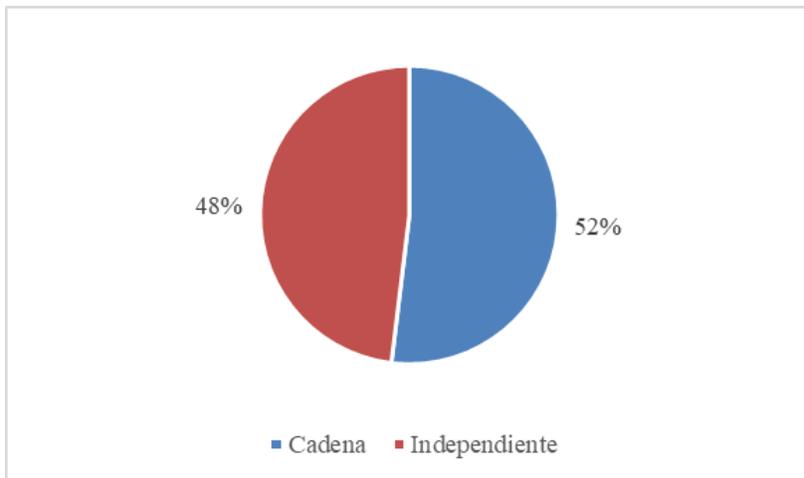


Figura 3 Implementación de estrategias ambientales proactivas

Del total de empresas que se encuestaron, 27 son pequeñas empresas y 28 son medianas empresas (Figura 4). Las categorías anteriores se determinaron de acuerdo a los rangos de personal empleado en la empresa según el DOF (2009). Las pequeñas empresas emplean entre 11 y 50 personas y las medianas empresas emplean entre 51 y 100 personas.

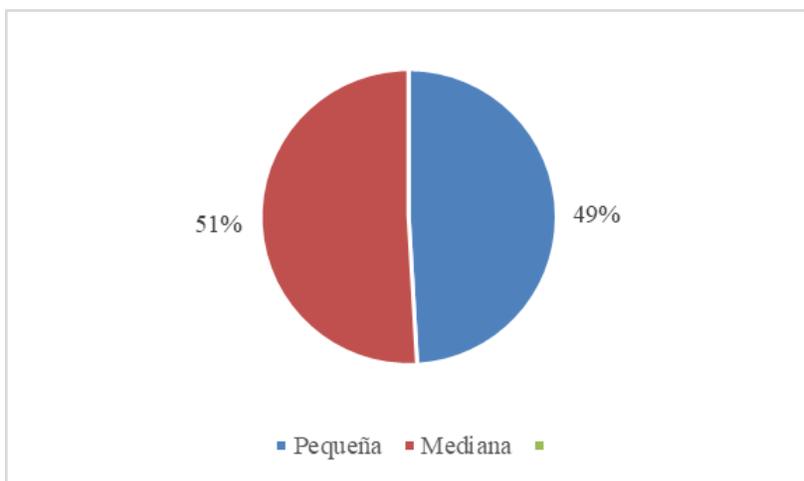


Figura 4 Tamaño de la empresa

Del total de empresas que se encuestaron, 35 se encuentran en el municipio de Oaxaca de Juárez, 5 se encuentran en San Pedro Mixtepec y 15 en Santa María Huatulco (Figura 5).

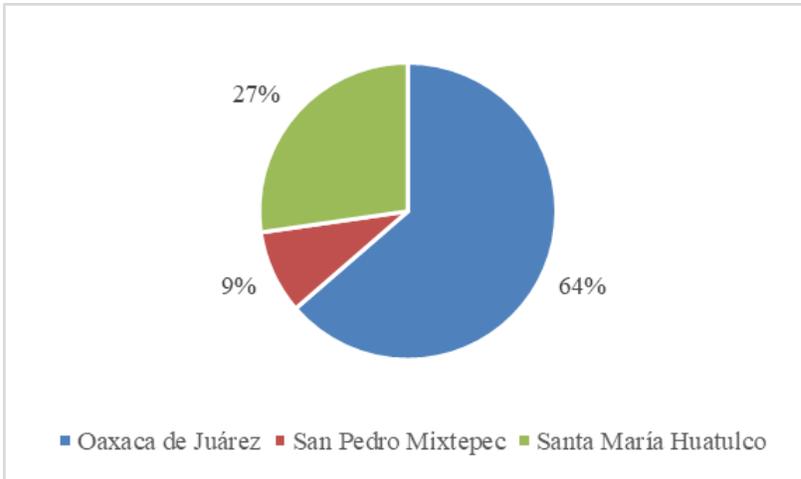


Figura 5 Municipio al que pertenecen las empresas

Del total de empresas que se encuestaron, 35 se encuentran en la ciudad de Oaxaca, 5 en Puerto Escondido, 12 en La Crucecita, 2 en la Bahía de Chahué y 1 en la Bahía de Santa Cruz (Figura 6).

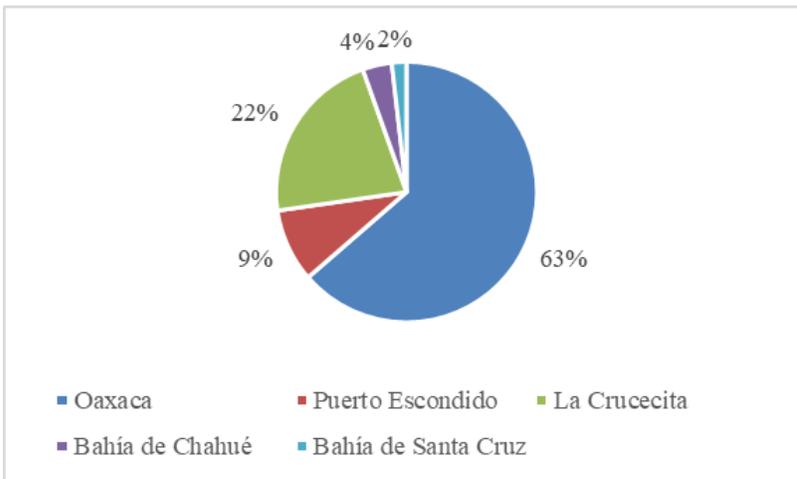


Figura 6 Localidad a la que pertenecen las empresas

2.3.2 Características de los encuestados

A continuación, se presentan las características de las personas encuestadas para el estudio. De los 55 hoteleros encuestados en total, 8 son dueños, 28 son gerentes y 19 son encargados (Figura 7).

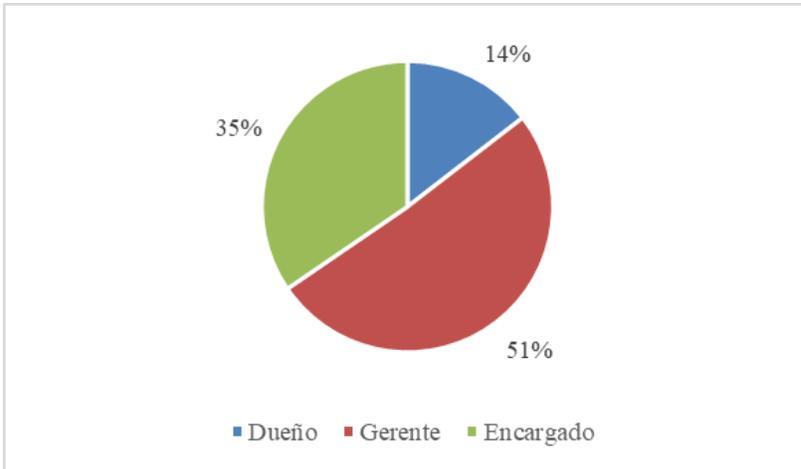


Figura 7 Puesto en la empresa de los encuestados

Del total de personas encuestadas, 20 tienen entre 24 y 34 años de edad, 14 tienen entre 35 y 45 años de edad, 16 tienen entre 46 y 56 años de edad y 5 tienen más de 57 años (Figura 8).

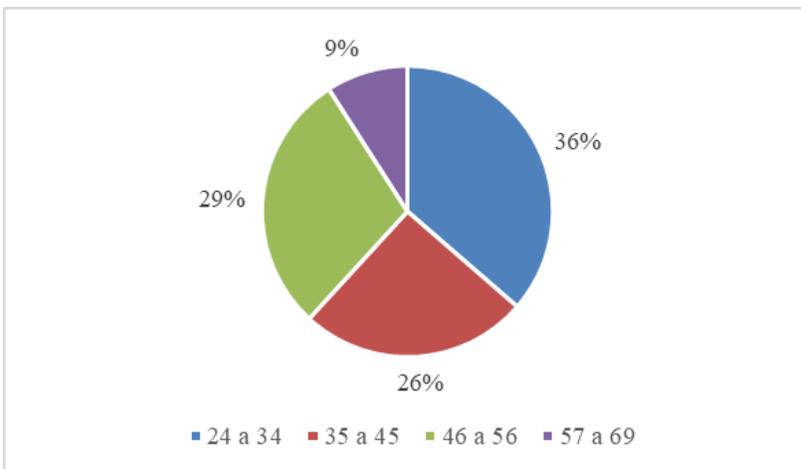


Figura 8 Edad de los encuestados

Del total de las personas encuestadas, 34 son mujeres y 21 son hombres (Figura 9).

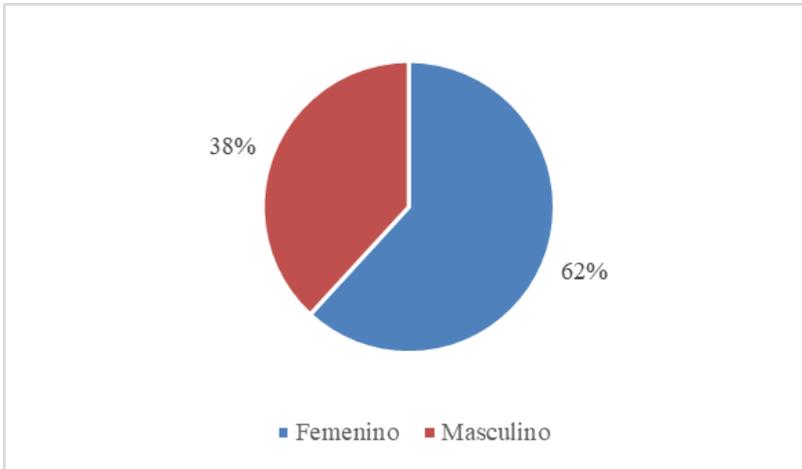


Figura 9 Sexo de los encuestados

Del total de personas encuestadas, 2 tienen una escolaridad de bachillerato, 48 tienen una licenciatura y 5 tienen un posgrado (Figura 10).

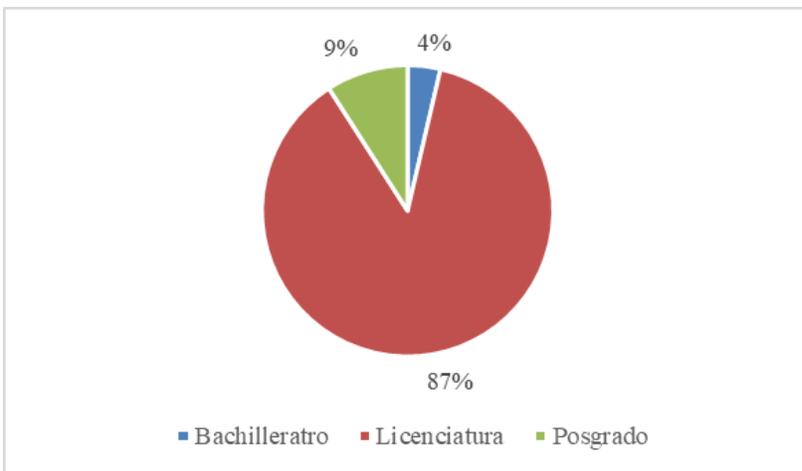


Figura 10 Escolaridad de los encuestados

Del total de personas encuestadas, 37 tienen entre 1 y 10 años de experiencia trabajando en la empresa, 15 tienen entre 11 y 20 años de experiencia y 3 tienen entre 21 y 30 años de experiencia (Figura 11).

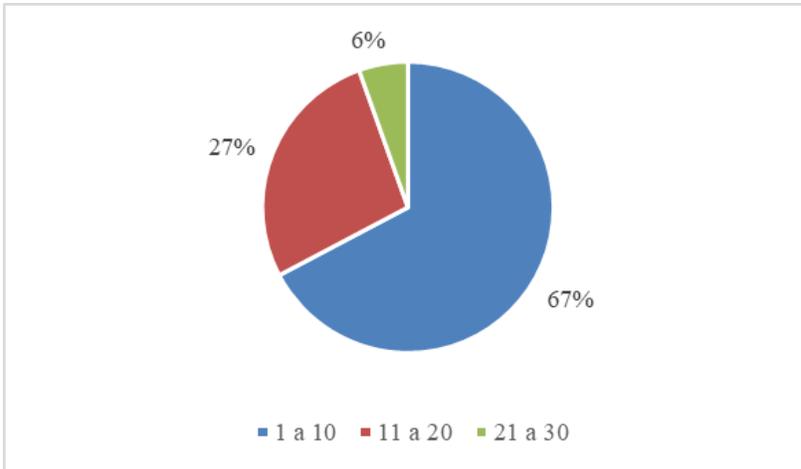


Figura 11 Años de experiencia en el hotel

Del total de personas encuestadas, 29 tienen entre 1 y 10 años de experiencia trabajando en el sector turístico, 17 tienen entre 11 y 20 años de experiencia y 9 tienen más de 21 años de experiencia (Figura 12).

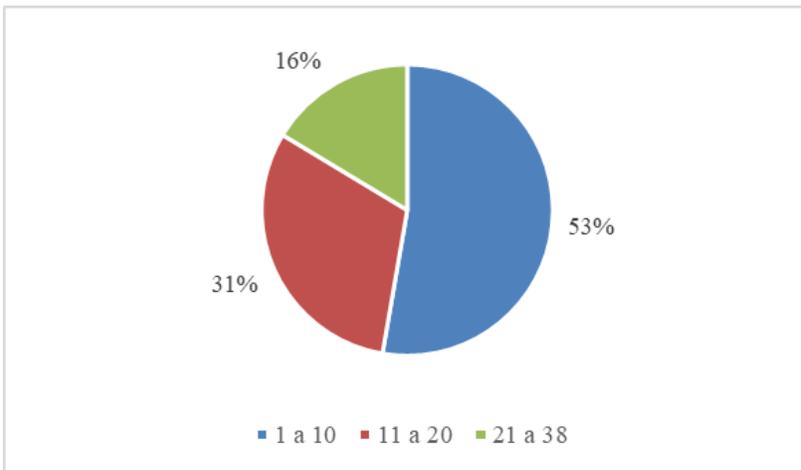


Figura 12 Años de experiencia en el sector

2.4 Operacionalización de variables

En esta sección se describen las definiciones operacionales para la medición de cada variable del estudio. Se establecieron las dimensiones e indicadores correspondientes a cada variable con base en estudios empíricos. Las variables son ventaja competitiva, estrategias ambientales proactivas, capacidades organizacionales y recursos organizacionales.

2.4.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se definió operacionalmente como la medida en la que los hoteles generan valor a través de la reducción de costos y diferenciación en comparación con los competidores (Cuadro 1). Se utilizaron las dimensiones de costos y diferenciación para la operacionalización de ésta variable (Leonidou et al., 2013; Molina-Azorín et al., 2015; López-Gamero y Molina-Azorín, 2016; Singjar et al., 2018) y posteriormente se adaptaron al contexto hotelero del Estado.

La ventaja en costos se definió operacionalmente como la medida en la que los hoteles minimizan los costos de operación y la frecuencia en la que mejoran la eficiencia y reducen el precio del servicio ofrecido. Para medir esta dimensión se preguntó a los encuestados la medida en la que sus hoteles reducen los costos y la frecuencia en la que los hoteles mejoran la eficiencia y reducen el precio de sus servicios en comparación con los competidores en los últimos dos años de operación del hotel. Se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos (dónde 1 = nada y 7 = demasiado).

La ventaja en diferenciación se definió operacionalmente como la medida en la que los hoteles crean una imagen de marca, mejoran la calidad del servicio ofrecido, realizan innovaciones en el servicio y la frecuencia con la que mantienen la fidelidad de sus clientes. Para medir esta dimensión se preguntó a los encuestados la medida en la que sus hoteles han realizado acciones para diferenciarse de los competidores y la frecuencia con la que mantienen la fidelidad de sus clientes en los últimos dos años de operación del hotel. Se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos (dónde 1 = nada y 7 = demasiado).

Cuadro 1 Operacionalización de ventaja competitiva

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Ventaja competitiva	Costos	Minimización de costos de operación Mejora de la eficiencia Reducción del precio del servicio ofrecido	1= Nada 7= Demasiado
	Diferenciación	Creación de una imagen de marca Mejora de la calidad del servicio Innovaciones hechas al servicio Fidelidad de los clientes	

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Estrategias ambientales proactivas

Las estrategias ambientales proactivas se definieron operacionalmente como la frecuencia con la que los hoteles integran de manera voluntaria mejores prácticas en prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental a los procesos operativos del hotel (Cuadro 2). Para la operacionalización de la variable se utilizaron las dimensiones de prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental (Aragón-Correa et al., 2008; Leonidou et al., 2013; Betts et al., 2015). Los ítems se adaptaron al contexto hotelero del Estado con base en el estudio realizado por Gopar-Cruz (2012) y Velázquez-Sánchez, Balseca-Ruiz, Quijango-García y Valencia-Gutiérrez (2018).

La prevención de la contaminación se definió operacionalmente como la frecuencia con la que los hoteles implementan prácticas para el control de desechos y reducción de residuos.

La administración del servicio se definió operacionalmente como la frecuencia con la que los hoteles implementan prácticas en el ahorro de energía, ahorro de agua, reciclaje de agua, optimización de los suministros y compra de productos ecológicos.

El desarrollo ambiental se definió operacionalmente como la frecuencia con la que los hoteles definen la política ambiental, su impacto socio-ambiental, el objetivo ambiental, un plan ambiental a largo plazo, las responsabilidades ambientales, la gestión ambiental y capacitan a empleados en temas ambientales.

Para medir las dimensiones de las estrategias ambientales proactivas se preguntó a los encuestados la frecuencia con la que sus hoteles implementan mejores prácticas ambientales en sus diferentes áreas. Se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos (dónde 1= nunca y 7= siempre).

Cuadro 2 Operacionalización de estrategias ambientales proactivas

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estrategias ambientales proactivas	Prevención de la contaminación	Control de desechos Reducción de residuos	1= Nunca 7= Siempre
	Administración del servicio	Ahorro de energía Ahorro de agua Reciclaje de agua Optimización de los suministros Compra de productos ecológicos	
	Desarrollo ambiental	Política ambiental Impacto socio-ambiental Objetivo ambiental Plan ambiental a largo plazo Responsabilidades ambientales Gestión ambiental Capacitación ambiental a empleados	

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales se definieron operacionalmente como la medida en la que los hoteles desarrollaron las habilidades en visión compartida, innovación continua, proactividad estratégica y gestión de stakeholders (Cuadro 3). Las dimensiones de las capacidades organizacionales son visión compartida, innovación continua y gestión de stakeholders (Sharma et al., 2007; Aragón-Correa et al., 2008; Leonidou et al., 2013).

La visión compartida se definió operacionalmente como la medida en la que los empleados del hotel influyen en el trabajo y contribuyen libremente su punto de vista. La innovación continua se definió operacionalmente como la frecuencia en la que los hoteles mejoran la calidad del servicio. La proactividad estratégica se definió operacionalmente como la medida en la que los hoteles tienen oportunidades estratégicas y planean sus procesos. La gestión de stakeholders se definió operacionalmente como la medida en la que los hoteles comprenden

los requerimientos ambientales de los stakeholders y establecen relaciones por temas ambientales con los stakeholders.

Para medir las dimensiones de las capacidades organizacionales se preguntó a los encuestados la medida en la que los empleados y el hotel desarrollaron habilidades en visión compartida, proactividad estratégica y gestión de stakeholders y la frecuencia en la que el hotel realiza innovaciones. Se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos (dónde 1= nada y 7= demasiado).

Cuadro 3 Operacionalización de capacidades organizacionales

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Capacidades organizacionales	Visión compartida	Influencia de empleados en el hotel Contribución del punto de vista de los empleados	1= Nada 7= Demasiado
	Innovación continua	Mejora en la calidad del servicio	
	Proactividad estratégica	Oportunidades estratégicas Planeación de procesos	
	Gestión de stakeholders	Comprensión de requerimientos ambientales de stakeholders Establecimiento de relaciones por temas ambientales con stakeholders	

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Recursos organizacionales

Los recursos organizacionales se definieron operacionalmente como la medida en la que los hoteles poseen un conjunto de factores físicos, financieros y experienciales (Cuadro 4). Para la operacionalización de esta variable se utilizaron las dimensiones de recursos físicos, recursos financieros y recursos experienciales (Camisón et al., 2016; Leonidou et al., 2013 y Leonidou et al., 2015). Estas dimensiones se adaptaron al contexto del estudio para formular los ítems.

Los recursos físicos se definieron operacionalmente como la frecuencia con la que el hotel posee el equipo adecuado para su operación. Los recursos financieros se definieron operacionalmente como la medida en la que el hotel dispone de recursos financieros y la facilidad para adquirir recursos financieros. Los recursos experienciales se definieron

operacionalmente como la medida en la que el hotel posee conocimiento del mercado y la rapidez para adaptarse a cambios.

Para medir las dimensiones de los recursos organizacionales se preguntó a los encuestados la medida en la que su hotel posee recursos físicos, financieros y experienciales en los últimos dos años de operación del hotel. Se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos (dónde 1= nada y 7= en gran medida, 1 = nunca y 7 = siempre y 1 = nada y 7 = demasiada).

Cuadro 4 Operacionalización de recursos organizacionales

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Recursos organizacionales	Recursos físicos	Posesión de equipo	1= Nada 7= Demasiado
	Recursos financieros	Disponibilidad de recursos financieros Adquisición de recursos financieros	
	Recursos experienciales	Conocimiento del mercado Adaptación a cambios	

Fuente: Elaboración propia

2.5 Diseño del instrumento de medición

El instrumento de medición fue un cuestionario con preguntas cerradas de valoración que se califican con una escala tipo Likert de 7 puntos. Se utilizó el método de encuestas a través de la técnica de colección de entrevista, auto administrada y correo electrónico para la recolección de información.

El cuestionario cuenta con un total de 146 preguntas. Las preguntas se distribuyen de la siguiente manera: 12 se refieren a los datos generales de la empresa, 24 miden la ventaja competitiva, 66 miden las estrategias ambientales proactivas, 29 miden las capacidades organizacionales y 15 miden los recursos organizacionales.

El cuestionario se aplicó a los dueños, gerentes o encargados de las PyMEs hoteleras de Oaxaca de Juárez, Huatulco y Puerto Escondido. Su aplicación fue en entrevista cara a cara de manera individual con un tiempo entre 30 y 40 minutos para responder. Sin embargo, algunos encuestados manifestaron falta de tiempo para otorgar una entrevista, por lo que se

aplicaron encuestas auto administradas y por correo electrónico a través de Google Formularios.

2.6 Validez del instrumento

Se realizó un análisis factorial para determinar la validez y la varianza explicada de las variables del modelo de investigación (Figura 1). Se utilizó el método de extracción por componentes principales y rotación Varimax con normalización de Kaiser para este análisis. Se consideraron como válidos todos los ítems con una carga ≥ 0.5 en los componentes de las variables. La fiabilidad de la escala se determinó con el Alfa de Cronbach. A continuación, se presenta el análisis por variable.

2.6.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se midió con 24 preguntas que se integran por las dimensiones de costos y diferenciación, de la VC1 a la VD13 (cuestionario). La dimensión de costos se midió con indicadores de minimización de costos de operación (VC1...VC5), mejora de la eficiencia (VC6...VC8) y reducción del precio del servicio ofrecido (VC9...VC11). La dimensión de diferenciación se midió con indicadores de creación de una imagen de marca (VD1...VD4), mejora de la calidad del servicio (VD5...VD7), innovaciones hechas al servicio (VD8...VD10) y fidelidad de los clientes (VD11...VD13).

La reducción de factores distribuyó 21 ítems que cargaron en 6 factores que se etiquetaron como: costos (factor 1), calidad (factor 2), imagen (factor 3), multas (factor 4), clientes (factor 5) y servicios (factor 6). La varianza total explicada fue de 71.7 %, el KMO de .654 con prueba de esfericidad de Barlett $p= 0.000$ y Alfa de Cronbach de 0.763 (Tabla 4).

Tabla 4 Análisis factorial de ventaja competitiva

	Componente						Comunalidad
	1	2	3	4	5	6	
	Costos	Calidad	Imagen	Multas	Clientes	Servicios	
Reducir costos							
Operación	.676	.028	.154	.154	-.240	-.293	.649
Servicio de agua	.882	.083	-.018	-.034	.095	-.031	.797
Consumo de energía	.862	.064	-.001	-.056	.035	.095	.760
Servicio de gas	.903	-.083	.075	.038	-.007	.027	.830
Mantenimiento	.645	.228	.208	-.270	.109	.260	.665
Multas							
Por incumplimiento	-.111	.061	.311	.834	.008	.031	.809
Por daño ambiental	.001	.122	.001	.887	.188	-.030	.837
Servicios							
Adicionales a bajo costo	-.052	.416	.144	-.339	.116	.644	.740
Cancelación sin comisión	.070	-.030	.082	.152	-.028	.811	.693
Imagen							
Crear una marca	-.026	.125	.710	.092	-.075	.171	.563
Socialmente responsable	.168	-.016	.850	.008	-.063	.098	.765
Ambientalmente responsable	.135	-.002	.772	.112	.157	-.002	.652
Credibilidad ante clientes	-.010	.151	.753	.056	.397	-.115	.765
Calidad							
Atención al cliente	.010	.536	.447	.282	.390	-.174	.749
Atender quejas del cliente	-.016	.612	.292	.259	.390	-.239	.736
Reservaciones electrónicas	.121	.773	.120	.189	.131	.120	.694
Servicios suplementarios	-.058	.791	-.029	-.190	-.007	.081	.672
Mejorar promoción	.145	.738	-.007	.038	-.154	.060	.595
Clientes							
Satisfacer la demanda	.063	.468	.058	.134	.507	-.341	.618
Regresan nuevamente al hotel	.074	-.128	.062	.431	.681	.193	.712
Hablan bien del hotel	-.025	.069	.101	-.049	.859	.019	.757
% de varianza	15.841	14.152	13.840	10.338	10.125	7.413	
% de varianza total explicada							71.709
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo							.654
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado						571.049
	gl						210
	Sig.						.000
Alfa de Cronbach							.763

El tratamiento de la variable consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Se definieron dos dimensiones que se sumaron para determinar la variable de ventaja competitiva.

Ventaja competitiva = costos + diferenciación

Dónde:

Costos = costos (factor 1) + multas (factor 4) + servicios (factor 6)

Costos = VC1 + VC2 + VC3 + VC4 + VC5

Multas = VC6 + VC7

Servicios = VC10 + VC11

Diferenciación = calidad (factor 2) + imagen (factor 3) + clientes (factor 5)

Calidad = VD5 + VD6 + VD8 + VD9 + VD10

Imagen = VD1 + VD2 + VD3 + VD4

Clientes = VD7 + VD12 + VD13

2.6.2 Estrategias ambientales proactivas

Las estrategias ambientales proactivas se midieron con 66 preguntas que se integran por las dimensiones de prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental, de la PC1 a la DA21 (cuestionario). La dimensión de prevención de la contaminación se midió con indicadores de control de residuos (PC1...PC11) y reducción de residuos (PC12...PC14). La dimensión de administración del servicio se midió con indicadores de ahorro de energía (AS1...AS8), ahorro de agua (AS9 y AS13...AS21), reciclaje de agua (AS22...AS24), optimización de suministros (AS10...AS12) y compras de productos ecológicos (AS25...AS31). La dimensión de desarrollo ambiental se midió con indicadores de política ambiental (DA1...DA3), impacto socio-ambiental (DA4...DA6), objetivo ambiental (DA7...DA10), plan ambiental (DA11...DA13), responsabilidades

ambientales (DA14...DA16), gestión ambiental (DA17...DA19) y capacitación ambiental a empleados (DA20 y DA21).

La reducción de factores distribuyó 36 ítems que cargaron en 12 factores que se etiquetaron como: objetivo ambiental (factor 1), impacto ambiental (factor 2), política ambiental (factor 3), gestión ambiental (factor 4), manejo de residuos (factor 5), compras verdes (factor 6), regaderas (factor 7), grifos (factor 8), sanitarios (factor 9), manejo de residuos 2 (factor 10), residuos de oficina (factor 11) y manejo de residuos 3 (factor 12). La varianza total explicada fue de 82.59 %, el KMO de .450 con prueba de esfericidad de Barlett $p= 0.000$ y Alfa de Cronbach de 0.851 (Tabla 5).

Tabla 5 Análisis factorial de estrategias ambientales proactivas

	Componente												Comunalidad
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Objetivo ambiental	Impacto ambiental	Política ambiental	Gestión ambiental	Manejo de residuos	Compras verdes	Regaderas	Grifos	Sanitarios	Manejo de residuos 2	Residuos de oficina	Manejo de residuos 3	
Manejo de residuos 3													
Separar desechos	.067	-.039	.165	.372	.000	-.111	.033	.067	.049	.020	-.050	.729	.727
Reutiliza papel	.068	.075	.117	-.176	.015	.225	-.069	-.001	-.081	.047	.118	.826	.816
Manejo de residuos													
Tira a la basura	-.026	-.043	.133	.115	.859	.082	-.025	.031	.093	.043	-.018	.090	.798
Regresa a proveedor	-.163	.242	.033	.038	.681	-.005	.041	.231	-.105	-.101	-.323	-.051	.735
Recicla y reutiliza	.137	-.156	.002	-.076	.821	-.009	.139	.064	-.020	.009	.191	-.039	.784
Hace composta	.114	.033	.085	.411	.560	.017	-.036	-.137	-.088	.298	.011	-.030	.621
Manejo de residuos 2													
Tira a la basura	.143	-.074	.020	.201	.289	.039	-.064	.018	.041	.876	.049	-.015	.927
Regala	.011	-.077	.039	-.177	-.138	-.017	.026	.170	.037	.878	-.074	.076	.871
Residuos de oficina													
Evita imprimir documentos	.100	.040	.071	.131	.034	-.128	.053	.077	-.075	-.113	.841	.107	.797
Productos recargables	.084	.331	.132	.076	-.091	-.028	.324	-.124	-.237	.229	.609	-.098	.759
Grifos													
Convencionales	.079	.134	.045	.112	.063	.137	.266	.885	.177	.105	.016	.048	.961
Ahorradores	.077	.154	.005	.097	.113	.110	.282	.894	.132	.091	.008	.026	.969
Regaderas													
Convencionales	.039	.043	.051	.024	.041	.099	.923	.235	.139	-.034	.101	-.011	.956
Ahorradoras	.036	.054	.026	.039	.067	.075	.923	.259	.130	-.028	.076	-.026	.960
Sanitarios													
Convencionales	-.077	.158	-.081	.096	-.026	.148	.126	.134	.920	.030	-.097	-.028	.961
Ahorradores	-.072	.173	-.075	.101	-.009	.139	.127	.145	.926	.042	-.068	-.020	.971
Compras verdes													
Biodegradables	.215	.100	.034	-.019	.075	.861	.067	-.029	.179	-.033	.009	.080	.849
Amigables con el ambiente	.119	-.043	.323	-.036	.120	.801	.066	.128	.143	-.030	-.040	.034	.822
Con eco etiqueta	-.153	.123	.019	.192	-.190	.646	.092	.280	-.031	.195	-.359	.023	.785
Política ambiental													
Ahorro de energía	.136	.010	.939	.064	.049	.074	.030	.014	-.097	.049	.068	.093	.939
Cuidado del agua	.126	-.110	.915	-.014	.099	.052	.161	-.073	.014	.065	.033	.075	.921
Cuidado del medio ambiente	.174	-.013	.900	.083	.053	.142	-.102	.102	-.073	-.050	.034	.086	.907

Gestión ambiental													
Educación ambiental	.216	.075	.048	.685	.073	-.138	.395	-.151	-.221	.172	-.192	.007	.843
Gestión ambiental	.091	.263	.014	.609	.200	-.078	-.014	.316	.113	.236	-.088	-.219	.719
Capacitación ambiental	-.038	.114	-.024	.824	.053	.139	-.012	.176	.151	-.069	.226	.036	.827
Programas de reducción de impacto ambiental	.181	.164	.129	.753	.008	.051	-.037	.043	.175	-.192	.144	.216	.784
Impacto ambiental													
Participar en el cuidado ambiental	.154	.566	-.030	.210	.048	-.177	-.047	.280	.268	-.036	-.192	.242	.672
Invertir en tecnología limpia	.064	.693	-.079	.200	-.088	.326	.173	.005	-.131	-.118	.003	.247	.766
Certificación ambiental	.213	.606	.099	.132	.034	-.049	.068	.212	.165	-.237	.155	.075	.606
Colaboración por temas ambientales	.191	.714	-.222	.178	-.212	-.007	.011	.106	.096	.066	.223	.001	.747
Investigar nuevas tecnologías	.005	.721	-.099	.024	.034	.361	-.175	.200	.076	-.052	-.040	-.113	.755
Participar en foros	-.032	.811	.074	-.015	.073	-.082	.109	-.099	.111	.046	.013	-.113	.725
Objetivo ambiental													
Cuidado del agua	.904	.053	.033	.052	.025	.004	.091	.018	-.013	.009	.020	.098	.842
Cuidado de energía	.907	.056	.201	-.022	.064	-.020	.115	-.025	-.059	.086	.066	.007	.900
Control de residuos	.857	.114	.054	.164	-.058	.121	-.093	.057	.070	.060	.034	.044	.819
Cuidado del ambiente	.877	.090	.194	.088	.038	.157	-.010	.108	-.155	-.003	.075	-.014	.890
Varianza (%)	10.066	9.312	8.133	7.793	6.985	6.581	6.529	6.511	6.249	5.548	4.587	4.299	
Varianza total explicada (%)													82.591
<hr/>													
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo													.450
Prueba de esfericidad de Bartlett													Aprox. Chi-cuadrado
													1749.2
													11
													gl
													630
													Sig.
													.000
<hr/>													
Alfa de Cronbach													.851

El tratamiento de la variable consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Se definieron tres dimensiones que se sumaron para determinar la variable de estrategias ambientales proactivas.

Estrategias ambientales proactivas = prevención de la contaminación + administración del servicio + desarrollo ambiental

Dónde:

Prevención de la contaminación = manejo de residuos (factor 5 + factor 10 + factor 12) + residuos de oficina (factor 11)

Manejo de residuos = PC3 + PC6 + PC7 + PC11

Manejo de residuos 2 = PC8 + PC10

Manejo de residuos 3 = PC1 + PC14

Residuos de oficina = PC12 + PC13

Administración del servicio = compras verdes (factor 6) + manejo de agua (factor 7 + factor 8 + factor 9)

Compras verdes = AS26 + AS30 + AS31

Regaderas = AS15 + AS16

Grifos = AS13 + AS14

Sanitarios = AS17 + AS18

Desarrollo ambiental = objetivo ambiental (factor 1) + impacto ambiental (factor 2) + política ambiental (factor 3) + gestión ambiental (factor 4)

Objetivo ambiental = DA7 + DA8 + DA9 + DA10

Impacto ambiental = DA6 + DA11 + DA12 + DA13 + DA15 + DA16

Política ambiental = DA1 + DA2 + DA3

Gestión ambiental = DA4 + DA19 + DA20 + DA21

2.6.3 Capacidades organizacionales

Las capacidades se midieron con 29 preguntas que se integran por las dimensiones de visión compartida, innovación continua, proactividad estratégica y gestión de stakeholders, de la V1 a la GS11 (cuestionario). La dimensión de visión compartida se midió con indicadores de

influencia de empleados en el hotel (V1...V3) y contribución del punto de vista de los empleados (V4...V6). La dimensión de innovación continua se midió con el indicador de mejora en la calidad del servicio (IC1...IC4). La dimensión de proactividad estratégica se midió con indicadores de oportunidades estratégicas (PE1...PE5) y planeación de procesos (PE6...PE8). La dimensión de gestión de stakeholders se midió con indicadores de comprensión de requerimientos ambientales (GS1...GS6) y establecimiento de relaciones por temas ambientales (GS7...GS11)

La reducción de factores distribuyó 27 ítems que cargaron en 7 factores que se etiquetaron como: empleados (factor 1), relaciones estratégicas (factor 2), procesos (factor 3), innovación (factor 4), stakeholders (factor 5), relaciones estratégicas 2 (factor 6), sugerencias (factor 7). La varianza total explicada fue de 83.45 %, el KMO de .670 con prueba de esfericidad de Barlett $p= 0.000$ y Alfa de Cronbach de 0.907 (Tabla 6).

Tabla 6 Analisis factorial de capacidades organizacionales

	Componente							Comunidad
	1	2	3	4	5	6	7	
	Empleados	Relaciones estratégicas	Procesos	Innovación	Stakeholders	Relaciones estratégicas 2	Sugerencias ambientales	
Empleados								
Procesos de operación	.877	.142	-.062	.146	.064	-.105	.116	.843
Manual de procesos	.807	.100	.262	.174	.073	.194	.219	.852
Cumplir con objetivos	.865	-.039	.139	.106	-.006	.083	.115	.801
Dar punto de vista	.850	-.064	.113	.153	.080	.140	-.004	.788
Solucionar problemas	.582	.312	.230	-.013	-.292	-.333	-.033	.686
Compartir conocimiento	.849	-.036	.110	.173	.151	.097	-.136	.814
Innovación								
Atender demanda del cliente	.309	.089	.197	.841	-.025	-.024	.087	.858
Coordinar servicio al cliente	.157	.092	.171	.868	.184	-.002	-.079	.855
Coordinar empleados	.197	-.021	.170	.919	-.012	-.023	-.060	.916
Considerar sugerencias	.039	-.121	-.092	.841	-.134	.069	.255	.820
Relaciones estratégicas 2								
Conocer política ambiental	.222	.387	.306	-.145	-.123	.697	.000	.814
Conocer certificaciones	.177	.370	.237	.034	.050	.774	-.002	.827
Relaciones con gobierno	-.011	.391	-.130	.105	.334	.714	.193	.840
Relaciones estratégicas								
Conocer procesos de competidores	.039	.919	.090	-.018	.020	.095	.016	.864
Conocer marketing de competidores	.167	.666	.187	.028	.201	.097	.090	.566
Conocer iniciativas ambientales de competidores	-.012	.836	.266	-.015	.155	.212	-.013	.839
Relaciones con competidores	-.037	.632	-.315	.080	.282	.333	.380	.841
Relaciones con líderes de mercado	-.101	.627	-.149	-.018	.295	.425	.437	.884
Relaciones con ONG's	-.009	.733	.052	.052	.281	.406	.104	.798
Procesos								

Flexibilidad de planeación	.202	.113	.806	.250	.007	.074	.300	.862
Flexibilidad de administración	.123	.094	.912	.112	.132	.089	.112	.906
Flexibilidad operativa	.206	.145	.886	.112	.111	.087	.129	.897
Sugerencias ambientales								
Clientes	.148	.096	.271	.049	.032	.143	.848	.848
Empleados	.093	.192	.473	.123	.152	-.084	.758	.889
Stakeholders								
ONG's	.107	.510	.086	-.040	.761	-.037	.044	.863
Comunidad local	.032	.194	.217	.017	.896	-.033	.086	.897
Gobierno	.123	.151	.005	.006	.867	.267	.053	.864
% de varianza	16.258	16.046	12.213	12.146	10.386	9.028	7.382	
% de varianza total explicada								83.458
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo								.670
Prueba de esfericidad de Bartlett				Aprox. Chi-cuadrado				1427.365
					gl			351
					Sig.			.000
Alfa de Cronbach								.907

El tratamiento de variable consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Se definieron cuatro dimensiones que se sumaron para determinar la variable de capacidades organizacionales.

Capacidades organizacionales = visión compartida + innovación continua + proactividad estratégica + gestión de stakeholders

Dónde:

Visión compartida = empleados (factor 1)

Empleados = V1 + V2 + V3 + V4 + V5 + V6

Innovación continua = Innovación (factor 4)

Innovación = IC1 + IC2 + IC3 + IC4

Proactividad estratégica = relaciones estratégicas (factor 2 + factor 6) + procesos (factor 3)

Relaciones estratégicas = PE3 + PE4 + PE5 + GS7 + GS8 + GS10

Relaciones estratégicas 2 = PE1 + PE2 + GS11

Procesos = PE6 + PE7 + PE8

Gestión de stakeholders = stakeholders (factor 5) + sugerencias (factor 7)

Stakeholders = GS4 + GS5 + GS6

Sugerencias ambientales = GS1 + GS2

2.6.4 Recursos organizacionales

Los recursos organizacionales se midieron con 15 preguntas que se integran por las dimensiones de recursos físicos, recursos financieros y recursos experienciales, de la FI1 a la EXP6 (cuestionario). La dimensión de recursos físicos se midió con el indicador de posesión de equipo (FI1...FI3). La dimensión de recursos financieros se midió con indicadores de disponibilidad de recursos financieros (FN1...FN4) y adquisición de recursos financieros (FN4...FN6). La dimensión de recursos experienciales se midió con indicadores de conocimiento del mercado (EXP1...EXP3) y adaptación a cambios (EXP4...EXP6).

La reducción de factores distribuyó 15 ítems que cargaron en 4 factores que se etiquetaron como: experiencia (factor 1), disponibilidad (factor 2), equipo (factor 3), adquisición (factor 4). La varianza total explicada fue de 69.67 %, el KMO de .748 con prueba de esfericidad de Barlett $p= 0.000$ y Alfa de Cronbach de 0.850 (Tabla 7).

Tabla 7 Análisis factorial de recursos organizacionales

	Componente				Comunalidad
	1	2	3	4	
	Experiencia	Disponibilidad	Equipo	Adquisición	
Equipo					
Administrar el hotel	.150	-.024	.825	-.001	.705
Dar mantenimiento	.077	.144	.843	-.002	.737
Satisfacer al cliente	.334	.126	.555	.126	.451
Disponibilidad					
Recurso financiero para operar	.256	.742	.368	.117	.765
Recurso financiero para marketing	.167	.917	.088	-.049	.878
Recurso financiero para iniciativas ambientales	.087	.735	-.075	.268	.626
Adquisición					
Financiamiento de bancos	.111	.321	.111	.685	.598
Financiamiento de inversionistas	.133	.212	-.043	.841	.772
Financiamiento de otras instituciones	.241	-.177	.062	.799	.731
Experiencia					
Conocer características del mercado	.829	.060	.312	.152	.812
Conocer preferencias del cliente	.795	.134	.309	.120	.761
Conocer próximas tendencias	.784	.179	.269	.137	.738
Adaptarse a la demanda del mercado	.652	-.051	.319	.189	.565
Adaptarse a contingencias sociales	.700	.343	.032	.128	.625
Adaptarse a contingencias ambientales	.772	.143	-.255	.082	.688
Varianza (%)	25.163	15.614	15.336	13.564	
Varianza total explicada (%)					69.679
<hr/>					
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo					.748
Prueba de esfericidad de Bartlett		Aprox. Chi-cuadrado			432.631
			gl		105
			Sig.		.000
<hr/>					
Alfa de Cronbach					.850

El tratamiento de variable consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Se definieron tres dimensiones que se sumaron para determinar la variable de recursos organizacionales.

Recursos organizacionales = recursos físicos + recursos financieros + recursos experienciales

Dónde:

Recursos físicos = equipo (factor 3)

Equipo = FI1 + FI2 + FI3

Recursos financieros = disponibilidad (factor 2) + adquisición (factor 4)

Disponibilidad = FN1 + FN2 + FN3

Adquisición = FN4 + FN5 + FN6

Recursos experienciales = experiencia (factor 1)

Experiencia = EXP1 + EXP2 + EXP3 + EXP4 + EXP5 + EXP6

Capítulo 3.

Resultados y discusiones

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En esta sección, se presenta el análisis de los resultados que se obtuvieron del estudio. En primer lugar, se realizó una correlación bivariada de Pearson para identificar las asociaciones entre las variables que se analizaron y una regresión lineal para probar las hipótesis. En segundo lugar, se realizó una regresión jerárquica para examinar el efecto indirecto de los recursos organizacionales y capacidades organizacionales en la ventaja competitiva. En tercer lugar, se presenta el modelo resultante del estudio y se hace una discusión de los resultados.

3.1 Análisis de los resultados

Se realizaron los siguientes análisis estadísticos para probar la H₁. Se hizo una correlación bivariada de Pearson entre las variables de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas. Se encontró una relación positiva y significativa entre los recursos organizacionales y las estrategias ambientales proactivas ($r = 0.337$, $p = 0.05$) en un nivel de confianza del 95% (Tabla 8).

Tabla 8 Correlación bivariada de Pearson entre recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Variablen	Media	Desviación estándar	1	2
1. Estrategias ambientales Proactivas	4.5265	.72324	.851	
2. Recursos organizacionales	5.2747	.74730	.337*	.850

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

La siguiente tabla muestra la correlación bivariada entre las dimensiones de los recursos organizacionales (recursos físicos, financieros y experienciales) y las estrategias ambientales proactivas. Se encontró que solamente la relación entre los recursos financieros y las estrategias ambientales proactivas es positiva y significativa ($r = 0.387$, $p = 0.05$) en un nivel de confianza del 95% (Tabla 9).

Tabla 9 Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas

	Media	Desviación estándar	1	2	3	4
1. Estrategias ambientales proactivas	4.5265	0.72324	.851			
2. Recursos físicos	6.1212	0.76541	0.154	.735		
3. Recursos financieros	4.3303	1.11457	.387**	0.234	.735	
4. Recursos experienciales	5.3727	1.03088	0.2	.405**	.477**	.881

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se encontró que los recursos organizacionales determinan las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.326$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 11.4% ($r^2 = 0.114$, $f = 6.789$, $p = 0.012$), a través de una regresión lineal simple. Lo que indica que por cada unidad que incrementen los recursos organizacionales, las estrategias ambientales aumentan en 0.326 (Tabla 10).

Tabla 10 Regresión lineal simple de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.337 ^a	.114	2.806	.667	6.789	.012
Recursos Organizacionales			.326	.125		.012

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) \pm e$, donde:

Y = estrategias ambientales proactivas

β_0 = constante

β_1 = coeficiente de recursos organizacionales

X_1 = recursos organizacionales

e = error

Estrategias ambientales proactivas = 2.806 + 0.326 (recursos organizacionales) \pm 0.667

Los recursos físicos resultaron positivos y no significativos ($\beta = 0.065$, $p = 0.629$), los recursos financieros resultaron positivos y significativos ($\beta = 0.242$, $p = 0.014$) y los recursos experienciales resultaron negativos y no significativos ($\beta = -0.004$, $p = 0.973$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95%. Se encontró que los recursos financieros determinan las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.242$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 15.4% ($r^2 = 0.154$, $f = 3.09$, $p = 0.035$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen los recursos financieros, las estrategias ambientales aumentan en 0.242 (Tabla 11).

Tabla 11 Regresión lineal simple de las dimensiones de recursos organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.392 ^a	0.154	3.102	0.786	3.09	.035 ^b
Recursos físicos			0.065	0.133		0.629
Recursos financieros			0.242	0.095		0.014
Recursos experienciales			-0.004	0.109		0.973

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_2(X_2) \pm e$, dónde:

Y = estrategias ambientales proactivas

β_0 = constante

β_2 = coeficiente de recursos financieros

X_2 = recursos financieros

e = error

Estrategias ambientales proactivas = $3.102 + 0.242$ (recursos financieros) ± 0.786

Se realizaron los siguientes análisis estadísticos para probar la H₂. Se hizo una correlación biviariada de Pearson entre las variables de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas. Se encontró una relación positiva y significativa entre las capacidades organizacionales y las estrategias ambientales proactivas ($r = 0.481$, $p = 0.05$) en un nivel de confianza del 95% (Tabla 12).

Tabla 12 Correlación bivariada de Pearson entre capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Variables	Media	Desviación estándar	1	2
1. Estrategias Ambientales Proactivas	4.5265	.72324	.851	
2. Capacidades Organizacionales	5.3098	.80373	.481**	.907

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La siguiente tabla muestra la correlación bivariada entre las dimensiones de las capacidades organizacionales (visión compartida, innovación continua, proactividad estrategias y gestión de stakeholders) y estrategias ambientales proactivas. Se encontró que la visión compartida ($r = 0.290$, $p = 0.05$), proactividad estratégica ($r = 0.325$, $p = 0.05$) y gestión de stakeholders ($r = 0.488$, $p = 0.05$) se relacionan de manera positiva y significativa con las estrategias ambientales proactivas en un nivel de confianza del 95% (Tabla 13).

Tabla 13 Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas

	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5
1. Estrategias ambientales proactivas	4.5265	0.72324	.851				
2. Visión compartida	5.4455	1.26037	.290*	.904			
3. Innovación continua	6.3091	0.71194	0.188	.359**	.918		
4. Proactividad estratégica	4.5333	1.13607	.325*	.338*	0.226	.904	
5. Gestión de stakeholders	4.9515	1.38849	.488**	0.238	0.154	.605**	.806

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se encontró que las capacidades organizacionales determinan las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.433$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 23.1% ($r^2 = 0.231$, $f = 15.958$, $p = 0.000$), a través de una regresión lineal simple. Lo que indica que por cada unidad que incrementen las capacidades organizacionales, las estrategias ambientales aumentan en 0.433 (Tabla 14).

Tabla 14 Regresión lineal simple de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.481 ^a	.231	2.228	.582	15.958	.000
Capacidades Organizacionales			.433	.108		.000

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) \pm e$, dónde:

Y = estrategias ambientales proactivas

β_0 = constante

β_1 = coeficiente de capacidades organizacionales

X_1 = capacidades organizacionales

e = error

Estrategias ambientales proactivas = $2.228 + 0.433$ (capacidades organizacionales) ± 0.58

La visión compartida resultó positiva y no significativa ($\beta = 0.095$, $p = 0.223$), la innovación continua resultó positiva y no significativa ($\beta = 0.064$, $p = 0.63$), la proactividad estratégica resultó negativa y no significativa ($\beta = -0.01$, $p = 0.918$) y la gestión de stakeholders resultó positiva y significativa ($\beta = 0.234$, $p = 0.005$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95%. Se encontró que la gestión de stakeholders determina las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.234$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 27.4% ($r^2 = 0.274$, $f = 4.707$, $p = 0.003$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen la gestión de stakeholders, las estrategias ambientales aumentan en 0.242 (Tabla 15).

Tabla 15 Regresión lineal simple de las dimensiones de capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.523 ^a	0.274	2.493	0.807	4.707	0.003
Visión compartida			0.095	0.077		0.223
Innovación continua			0.064	0.132		0.63
Proactividad estratégica			-0.01	0.1		0.918
Gestión stakeholders			0.234	0.079		0.005

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_4(X_4) \pm e$, dónde:

Y = estrategias ambientales proactivas

β_0 = constante

β_4 = coeficiente de gestión de stakeholders

X_4 = gestión de stakeholders

e = error

Estrategias ambientales proactivas = 2.493+ 0.234 (gestión de stakeholders) \pm 0.807

Se realizaron los siguientes análisis estadísticos para probar la H₃. Se hizo una correlación bivariada de Pearson entre las variables de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva. Se encontró una relación positiva y significativa entre las estrategias ambientales proactivas y la ventaja competitiva ($r = 0.266$, $p = 0.05$) en un nivel de confianza del 95% (Tabla 16).

Tabla 16 Correlación bivariada de Pearson entre estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva

Variables	Media	Desviación estándar	1	2
1. Ventaja Competitiva	5.3195	.58357	.763	
2. Estrategias Ambientales Proactivas	4.5265	.72324	.266*	.851

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

La siguiente tabla muestra la correlación bivariada entre las dimensiones de las estrategias ambientales proactivas (prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental) y ventaja competitiva. Se encontró que la prevención de la contaminación se relaciona de manera positiva y significativa ($r = 0.420$, $p = 0.05$) con la ventaja competitiva en un nivel de confianza del 95%. La administración del servicio ($r = 0.014$) y desarrollo ambiental ($r = 0.216$) se relacionan de manera positiva pero no significativa con la ventaja competitiva (Tabla 17).

Tabla 17 Correlación bivariada de pearson entre las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva

	Media	Desviación estándar	1	2	3	4
1. Ventaja competitiva	5.3195	0.58357	.763			
2. Prevención de contaminación	4.6742	0.85606	.420**	.581		
3. Administración del servicio	4.5424	1.26989	0.014	0.06	.837	
4. Desarrollo ambiental	4.3629	0.92406	0.216	.402**	.316*	.837

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La siguiente tabla muestra la correlación bivariada entre las dimensiones de las estrategias ambientales proactivas (prevención de la contaminación, administración del servicio y desarrollo ambiental) y las dimensiones de la ventaja competitiva (costos y diferenciación). Primero se presentan los resultados respecto a la ventaja en costos y después los resultados respecto a la ventaja en diferenciación.

Se encontró que la prevención de la contaminación se relaciona de manera positiva y significativa ($r = 0.374$, $p = 0.05$) con la ventaja en costos en un nivel de confianza del 95%. La administración del servicio ($r = -0.131$) se relaciona de manera negativa y no significativa y el desarrollo ambiental ($r = 0.068$) se relacionan de manera positiva pero no significativa.

Se encontró que la prevención de la contaminación ($r = 0.302$, $p = 0.05$) y el desarrollo ambiental ($r = 0.308$, $p = 0.05$) se relacionan de manera positiva y significativa con la ventaja en diferenciación en un nivel de confianza del 95%. La administración del servicio ($r = 0.187$) se relaciona de manera positiva y no significativa (Tabla 18).

Tabla 18 Correlación bivariada de pearson entre las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y de ventaja competitiva

	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5
1. Costos	4.6709	0.79071	.682				
2. Diferenciación	5.9682	0.6428	.319*	.746			
3. Prevención de contaminación	4.6742	0.85606	.374**	.302*	.581		
4. Administración del servicio	4.5424	1.26989	-0.131	0.187	0.06	.837	
5. Desarrollo ambiental	4.3629	0.92406	0.068	.308*	.402**	.316*	.837

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se encontró que las estrategias ambientales proactivas determinan la ventaja competitiva ($\beta = 0.215$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 7.1% ($r^2 = 0.071$, $f = 4.037$, $p = 0.000$), a través de una regresión lineal simple. Lo que indica que por cada unidad que incrementen las estrategias ambientales, la ventaja competitiva aumentan en 0.215 (Tabla 19).

Tabla 19 Regresión lineal simple de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.266 ^a	.071	4.348	.490	4.037	.050
Estrategias ambientales proactivas			.215	.107		.050

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) \pm e$, donde:

Y = ventaja competitiva

β_0 = constante

β_1 = coeficiente de estrategias ambientales proactivas

X_1 = estrategias ambientales proactivas

e = error

Ventaja competitiva = $4.348 + 0.215$ (estrategias ambientales proactivas) ± 0.490

La prevención de la contaminación resultó positiva y significativa ($\beta = 0.269$, $p = 0.006$), la administración del servicio resultó negativo y no significativo ($\beta = -0.014$, $p = 0.822$) y el desarrollo ambiental resultó positivo y no significativo ($\beta = 0.042$, $p = 0.649$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95%. Se encontró que la prevención de la contaminación determina la ventaja competitiva ($\beta = 0.269$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 18% ($r^2 = 0.18$, $f = 3.722$, $p = 0.017$). Lo que indica que por cada unidad que incremente la prevención de la contaminación, la ventaja competitiva aumenta en 0.269 (Tabla 20).

Tabla 20 Regresión lineal simple de las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja competitiva

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.424 ^a	0.18	3.941	0.495	3.722	.017 ^b
Prevención de contaminación			0.269	0.095		0.006
Administración de servicio			-0.014	0.062		0.822
Desarrollo ambiental			0.042	0.092		0.649

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) \pm e$, dónde:

Y = ventaja competitiva

β_0 = constante

β_1 = coeficiente de prevención de la contaminación

X_1 = prevención de la contaminación

e = error

Ventaja competitiva = $3.941 + 0.269$ (prevención de la contaminación) ± 0.495

La prevención de la contaminación resultó positiva y significativa ($\beta = 0.372$, $p = 0.006$), la administración del servicio resultó negativo y no significativo ($\beta = -0.087$, $p = 0.309$) y el desarrollo ambiental resultó negativo y no significativo ($\beta = -0.042$, $p = 0.738$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95%. Se encontró que la prevención de la contaminación determina la ventaja en costos ($\beta = 0.372$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 16.5%

($r^2 = 0.165$, $f = 3.364$, $p = 0.026$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen la prevención de la contaminación, la ventaja competitiva aumenta en 0.372 (Tabla 21).

Tabla 21 Regresión lineal simple de las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja en costos

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.406 ^a	0.165	3.513	0.676	3.364	.026 ^b
Prevención de contaminación			0.372	0.129		0.006
Administración del servicio			-0.087	0.084		0.309
Desarrollo ambiental			-0.042	0.126		0.738

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_1(X_1) \pm e$, dónde:

Y = costos

β_0 = constante

β_1 = coeficiente de prevención de la contaminación

X_1 = prevención de la contaminación

e = error

Costos = $3.513 + 0.372$ (prevención de la contaminación) ± 0.676

La prevención de la contaminación resultó positiva y no significativa ($\beta = 0.166$, $p = 0.124$), la administración del servicio resultó positivo y no significativo ($\beta = 0.059$, $p = 0.401$) y el desarrollo ambiental resultó positivo y no significativo ($\beta = 0.127$, $p = 0.227$) en un nivel de confianza del 95%. Se encontró que ninguna de las dimensiones de las estrategias ambientales proactivas determina estadísticamente la ventaja en diferenciación (Tabla 22).

Tabla 22 Regresión lineal simple de las dimensiones de estrategias ambientales proactivas y ventaja en diferenciación

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.381 ^a	0.145	4.37	0.556	2.88	.045 ^b
Prevención de contaminación			0.166	0.107		0.124
Administración del servicio			0.059	0.069		0.401
Desarrollo ambiental			0.127	0.104		0.227

A continuación, se presenta el modelo resultante del análisis de regresión lineal simple (Figura 13). Los recursos organizacionales ($\beta = 0.326$, $p \leq 0.05$) determinan las estrategias ambientales proactivas. Las capacidades organizacionales ($\beta = 0.433$, $p \leq 0.05$) determinan las estrategias ambientales proactivas. Las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.215$, $p \leq 0.05$) determinan la ventaja competitiva.

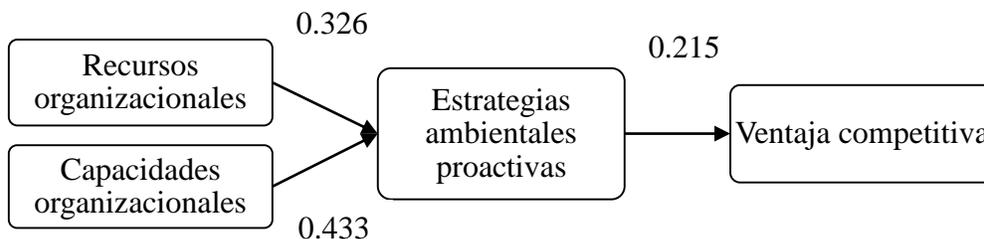


Figura 13 Modelo resultante del análisis de regresión lineal simple

Se realizó un análisis de regresión jerárquica para observar los efectos de cada variable en la ventaja competitiva y sus dimensiones (Tabla 23). Se obtuvieron los siguientes resultados en el análisis de la ventaja competitiva. En el primer modelo, los recursos organizacionales resultaron positivos y significativos ($\beta = 0.325$, $p = 0.002$). En el segundo modelo, los recursos organizacionales ($\beta = 0.169$, $p = 0.239$) y las capacidades organizacionales ($\beta = 0.197$, $p = 0.142$) resultaron positivos y no significativos. En el tercer modelo los recursos organizacionales ($\beta = 0.172$, $p = 0.236$), las capacidades organizacionales ($\beta = 0.167$, $p = 0.248$) y las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.066$, $p = 0.569$) resultaron positivos y no significativos.

Se encontró que el primer modelo explica mejor la ventaja competitiva con un nivel de confianza del 95%. Los recursos organizacionales determinan la ventaja competitiva ($\beta = 0.325$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 17.3% ($r^2 = 0.173$, $f = 11.092$, $p = 0.002$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen los recursos organizacionales, la ventaja competitiva aumenta en 0.325.

Se obtuvieron los siguientes resultados en el análisis de la ventaja en costos. En el primer modelo, los recursos organizacionales resultaron positivos y no significativos ($\beta = 0.248$, $p = 0.085$). En el segundo modelo, los recursos organizacionales ($\beta = -0.016$, $p = 0.938$) resultaron negativos y no significativos y las capacidades organizacionales ($\beta = 0.334$, $p = 0.084$) resultaron positivas y no significativas. En el tercer modelo los recursos organizacionales ($\beta = -0.019$, $p = 0.927$) y las estrategias ambientales proactivas ($\beta = -0.083$, $p = 0.617$) resultaron negativas y no significativas, las capacidades organizacionales ($\beta = 0.372$, $p = 0.076$) resultaron positivos y no significativos.

Se obtuvieron los siguientes resultados en el análisis de la ventaja en diferenciación. En el primer modelo, los recursos organizacionales resultaron positivos y significativos ($\beta = 0.402$, $p = 0.000$). En el segundo modelo, los recursos organizacionales ($\beta = 0.355$, $p = 0.026$) resultaron positivos y significativos y las capacidades organizacionales ($\beta = 0.060$, $p = 0.681$) resultaron positivas y no significativas. En el tercer modelo los recursos organizacionales ($\beta = 0.362$, $p = 0.021$), resultaron positivos y significativos, las capacidades organizacionales ($\beta = -0.038$, $p = 0.803$) resultaron negativas y no significativas y las estrategias ambientales proactivas ($\beta = 0.066$, $p = 0.085$) resultaron positivas y no significativas.

Se encontró que el primer modelo explica mejor la ventaja competitiva con un nivel de confianza del 95%. Los recursos organizacionales determinan la ventaja en diferenciación ($\beta = 0.402$, $p \leq 0.05$) y se explica en un 21.8% ($r^2 = 0.218$, $f = 14.786$, $p = 0.000$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen los recursos organizacionales, la ventaja en diferenciación aumenta en 0.402.

Tabla 23 Regresión jerárquica de las variables de estudio

Variable	Modelo 1 Ventaja competitiva			Modelo 2 Costos			Modelo 3 Diferenciación		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	1 Recursos organizacionales	.325			.248			.402	
2 Recursos organizacionales		.169			-.016			.355	
Capacidades organizacionales		.197			.334			.060	
3 Recursos organizacionales			.172			-.019			.362
Capacidades organizacionales			.167			.372			-.038
Estrategias ambientales proactivas			.066			-.083			.214
Constante	3.606	3.381	3.231	3.363	2.981	3.170	3.849	3.781	3.292
R	.416 ^a	.455 ^b	.460 ^c	.234 ^a	.329 ^b	.335 ^c	.467 ^a	.470 ^b	.515 ^c
R ²	.173	.207	.212	.055	.108	.112	.218	.221	.265
Cambio de cuadrado de R	.173	.034	.005	.055	.053	.004	.218	.003	.045
DW									
F	11.092	6.784	4.574	3.080	3.151	2.154	14.786	7.363	6.137
Sig.	.002 ^b	.002 ^c	.007 ^d	.085 ^b	.051 ^c	.105 ^d	.000 ^b	.002 ^c	.001 ^d
Sig. Coeficientes	.002	.239	.236	.085	.938	.927	.000	.026	.021
		.142	.248		.084	.076		.681	.803
			.569			.617			.085

Se tomó como base el modelo de regresión lineal simple (Figura 12) para un análisis más detallado de tal modelo resultante, ya que se encontró que los recursos financieros, la gestión de stakeholders y la prevención de la contaminación son las dimensiones que más influyen en los modelos resultantes (Tablas 11, 15 y 20). Se realizó un análisis de regresión múltiple entre las dimensiones de las variables de estudio y la ventaja competitiva, la ventaja en costos y la ventaja en diferenciación de manera independiente.

Los recursos financieros fueron positivos y no significativos en la ventaja competitiva ($\beta = 0.094$, $p = 0.197$). La gestión de stakeholders fue positiva y no significativa en la ventaja competitiva ($\beta = 0.103$, $p = 0.089$). La prevención de la contaminación fue positiva y significativa en la ventaja competitiva ($\beta = 0.189$, $p = 0.034$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95% (Tabla 24).

Tabla 24 Regresión lineal múltiple de dimensiones que influyen en la ventaja competitiva

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.542 ^a	.293	3.516	.418	7.058	.000 ^b
Recursos financieros			.094	.072		.197
Gestión de stakeholders			.103	.059		.089
Prevención de contaminación			.189	.087		.034

Se encontró que solamente prevención de la contaminación influye de manera positiva y significativa en la ventaja competitiva ($\beta = 0.189$, $p \leq 0.05$) se explican en 29.3% ($r^2 = 0.293$, $f = 7.058$, $p = 0.000$). Lo que indica que por cada unidad que incremente la prevención de la contaminación, la ventaja competitiva aumenta en 0.189.

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_3(X_3) \pm e$, dónde:

Y = ventaja competitiva

β_0 = constante

β_3 = coeficiente de prevención de la contaminación

X_3 = prevención de la contaminación

e = error

Ventaja competitiva = $3.516 + 0.189$ (prevención de la contaminación) ± 0.418

Los recursos financieros fueron positivos y no significativos en la ventaja en costos ($\beta = 0.116$, $p = 0.269$). La gestión de stakeholders fue positiva y no significativa en la ventaja en costos ($\beta = 0.090$, $p = 0.296$). La prevención de la contaminación fue positiva y significativa en la ventaja en costos ($\beta = 0.248$, $p = 0.052$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95% (Tabla 25).

Tabla 25 Regresión lineal múltiple de dimensiones que influyen en la ventaja en costos

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.455 ^a	.207	2.564	.600	4.428	.008 ^b
Recursos financieros			.116	.104		.269
Gestión de stakeholders			.090	.085		.296
Prevención de contaminación			.248	.125		.052

Se encontró que solamente prevención de la contaminación influye de manera positiva y significativa en la ventaja competitiva ($\beta = 0.248$, $p \leq 0.05$) se explican en 20.7% ($r^2 = 0.207$, $f = 4.428$, $p = 0.008$). Lo que indica que por cada unidad que incremente la prevención de la contaminación, la ventaja en costos aumenta en 0.248.

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_3(X_3) \pm e$, dónde:

Y = costos

β_0 = constante

β_3 = coeficiente de prevención de la contaminación

X_3 = prevención de la contaminación

e = error

Costos = 2.564+ 0.248 (prevención de la contaminación) \pm 0.600

Los recursos financieros fueron positivos y no significativos en la ventaja en diferenciación ($\beta = 0.073$, $p = 0.397$). La gestión de stakeholders fue positiva y no significativa en la ventaja en diferenciación ($\beta = 0.116$, $p = 0.106$). La prevención de la contaminación fue positiva y no significativa en la ventaja en diferenciación ($\beta = 0.130$ $p = 0.210$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95% (Tabla 26).

Tabla 26 Regresión lineal múltiple de dimensiones que influyen en la ventaja en diferenciación

Modelo	R	R cuadrado	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	.431 ^a	.186	4.468	.494	3.874	.014 ^b
Recursos financieros			.073	.085		.397
Gestión de stakeholders			.116	.070		.106
Prevención de contaminación			.130	.103		.210

Se determinaron los efectos indirectos de los recursos organizacionales y capacidades organizacionales en la ventaja competitiva a través de las estrategias ambientales proactivas (Tabla 27). Se realizó un análisis de mediación con ayuda de la herramienta PROCESS en SPSS versión 22, para observar el efecto indirecto de las variables que se mencionaron.

Tabla 27 Efecto indirecto de los recursos y capacidades organizacionales en la ventaja competitiva

Variables	Modelo	
	1	2
1 Estrategias ambientales proactivas	.1146	
Recursos organizacionales	.2875	
2 Estrategias ambientales proactivas		.0619
Capacidades organizacionales		.2858
Constante	3.2845	3.5221
R	.4370	.4357
R ²	.1909	.1898
Efecto indirecto	.0374	.0268
F	6.1356	6.0915
Sig.	.0041	.0042
Sig. Coeficientes	.2889	.5923
	.0076	.0079

Se encontró que los recursos organizacionales ($\beta = 0.287$, $p \leq 0.05$) tienen un efecto indirecto positivo y significativo en la ventaja competitiva ($\beta = 0.0374$, $p = 0.007$) y se explican en 19% ($r^2 = 0.190$, $f = 6.135$, $p = 0.004$). Las capacidades organizacionales ($\beta = 0.285$, $p \leq 0.05$) tienen un efecto indirecto positivo y significativo en la ventaja competitiva ($\beta = 0.0268$, $p = 0.007$) y se explican en 18.9% ($r^2 = 0.189$, $f = 6.091$, $p = 0.004$).

3.2 Discusión de resultados

Se plantearon tres hipótesis para cumplir con el objetivo de la investigación. Se propuso analizar la ventaja competitiva a través de la implementación de estrategias ambientales proactivas, que se implementan a través de recursos y capacidades organizacionales en las PyMEs hoteleras de Oaxaca. A continuación, se discuten y se contrastan los resultados de este estudio (Tabla 28) con los que se realizaron anteriormente.

Los resultados muestran que los recursos organizacionales determinan la implementación de estrategias ambientales proactivas. Estos resultados concuerdan con los estudios hechos por Leonidou et al. (2015), López-Gamero y Molina Azorín (2016) y Wang et al. (2018). Los autores subrayan que la disponibilidad y uso de recursos organizacionales específicos (físicos, financieros y experienciales) permite a las empresas adoptar un enfoque proactivo para atender temas ambientales.

Se encontró que los recursos físicos no determinan la implementación de estrategias ambientales proactivas, contrario a los resultados de Leonidou et al. (2013) y Leonidou et al. (2015). Sin embargo, los recursos que permiten la implementación de estrategias ambientales son los que tienen un rol instrumental y se destinan a atender temas ambientales (Hart, 1995). Se menciona las empresas pequeñas que permanecen competitivas despliegan adecuadamente sus recursos físicos limitados en acciones ambientales, ya que sólo las empresas en mercados sensibles a temas ambientales atienden estos problemas (Leonidou et al., 2015).

Se observó que los recursos experienciales tampoco influyen en la implementación de estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras. Este resultado no concuerda con el estudio de López-Gamero y Molina Azorín (2016), quienes mencionan que los recursos experienciales determinan principalmente la proactividad ambiental en la empresa. Sin embargo, esto coincide con los resultados del estudio de Leonidou et al. (2013), ya que mencionan que los hoteles de su estudio recientemente se habían confrontado a dilemas ambientales y contaban con experiencia limitada en la implementación de estrategias relacionadas al ambiente.

Tabla 28 Correlación de Pearson de las variables de estudio y sus dimensiones

	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Ventaja competitiva	5.3195	.58357	.763															
2. Costos	4.6709	.79071	.853**	.682														
3. Diferenciación	5.9682	.64280	.767**	.319*	.746													
4. Estrategias ambientales proactivas	4.5265	.72324	.266*	.100	.360**	.851												
5. Prevención de contaminación	4.6742	.85606	.420**	.374**	.302*	.601**	.581											
6. Administración del servicio	4.5424	1.26989	.014	-.131	.187	.744**	.060	.837										
7. Desarrollo ambiental	4.3629	.92406	.216	.068	.308*	.769**	.402**	.316*	.837									
8. Recursos organizacionales	5.2747	.74730	.416**	.234	.467**	.337*	.237	.124	.402**	.850								
9. Recursos financieros	4.3303	1.11457	.386**	.322*	.305*	.387**	.294*	.173	.398**	.797**	.735							
10. Recursos experienciales	5.3727	1.03088	.303*	.183	.324*	.200	.113	.066	.275*	.835**	.477**	.881						
11. Recursos físicos	6.1212	.76541	.248	-.030	.487**	.154	.114	.021	.227	.644**	.234	.405**	.735					
12. Capacidades organizacionales	5.3098	.80373	.430**	.329*	.377**	.481**	.295*	.250	.513**	.735**	.590**	.630**	.444**	.907				
13. Gestión de stakeholders	4.9515	1.38849	.438**	.339*	.378**	.488**	.364**	.225	.499**	.559**	.508**	.404**	.356**	.773**	.806			
14. Visión compartida	5.4455	1.26037	.273*	.268*	.166	.290*	.201	.166	.268*	.413**	.257	.495**	.170	.694**	.238	.904		
15. Innovación continua	6.3091	.71194	.148	-.026	.301*	.188	.084	.080	.254	.526**	.223	.470**	.584**	.509**	.154	.359**	.918	
16. Proactividad estratégica	4.5333	1.13607	.287*	.234	.233	.325*	.115	.199	.384**	.606**	.625**	.445**	.266*	.797**	.605**	.338*	.226	.904

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Se encontró que los recursos financieros que poseen las PyMEs hoteleras permiten la implementación de estrategias ambientales proactivas. Estos recursos influyen en la implementación de estrategias ambientales en prevención de la contaminación. A pesar de que estas acciones son la separación de residuos y su manejo (reciclaje, venta o regalo), no requieren de la disponibilidad de recursos financieros, pero es la primera estrategia que las empresas deben implementar para disminuir su impacto ambiental (Hart, 1995). Además, la disponibilidad de este tipo de recursos proporciona los medios para que las empresas desarrollen una oferta a aquellos clientes que consideran los temas ambientales (Leonidou et al., 2013).

Los recursos organizacionales están relacionados con la estrategia ambiental proactiva de desarrollo ambiental. Esta estrategia permite a las empresas una mejor planeación de procesos a través del establecimiento de un objetivo ambiental, un manual de procesos ambientales, gestión ambiental y certificaciones ambientales. Las empresas requieren de los recursos financieros adecuados para realizar estas iniciativas ambientales (Leonidou et al., 2013) y de la experiencia necesaria para conocer las tendencias del sector y los cambios del entorno y adoptar un enfoque proactivo en temas ambientales (López-Gamero y Molina-Azorín, 2016).

Los resultados muestran que las capacidades organizacionales determinan la implementación de estrategias ambientales proactivas. Esto concuerda con los resultados de los estudios realizados por Leonidou et al. (2013), Leonidou et al. (2015), Fraj et al. (2015) y Stadtler y Lin (2017), los cuales establecen que, las empresas coordinan las capacidades organizacionales para implementar estrategias proactivas con el fin de gestionar su entorno natural (Sharma et al., 2007).

La capacidad de gestión de stakeholders influyen en la implementación de estrategias ambientales proactivas. Este resultado no concuerda con el estudio de Leonidou et al. (2013). Los autores mencionan que ésta capacidad no tiene efecto en las estrategias ambientales para su propia sorpresa, ya que se ha demostrado que las empresas atienden los temas ambientales a través de la implementación de acciones, cuando tienen un manejo adecuado de varios

grupos de presión que se interesan por la protección del medio ambiente (Aragón-Correa et al., 2008; Betts et al., 2015).

La capacidad de visión compartida influye en la implementación de estrategias ambientales proactivas. Esto concuerda con estudios anteriores, donde se menciona que la visión compartida ayuda a las empresas a identificar y organizar los recursos que son significativos para implementar estrategias ambientales (Sharma et al., 2007; Leonidou et al., 2013). Esta es la capacidad de tener una constante comunicación entre todos los miembros de la empresa para que los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras identifiquen las aportaciones de los empleados con el fin de realizar mejoras ambientales.

La capacidad de proactividad estratégica influye en la implementación de las estrategias ambientales proactivas. Este resultado concuerda con los estudios de Sharma et al. (2007) y Aragón-Correa et al. (2008). Los autores mencionan que esta capacidad permite a las empresas gestionar de manera proactiva sus impactos ambientales al estar enfocada a ayudar a las empresas a integrar conocimiento externo. Las PyMEs hoteleras conocen las políticas del sector público al estar en contacto con el gobierno y las comunidades locales y los procesos e iniciativas ambientales de otros hoteles al relacionarse con estos.

La capacidad de innovación continua no influye en las estrategias ambientales. Lo cual no concuerda con los resultados de Fraj et al. (2015), quienes encontraron que cuando la empresa invierte en esta capacidad estará más preparada para adoptar estrategias ambientales más proactivas. Bhupendra y Sangle (2015) mencionan que la capacidad en innovación permite a las empresas la implementación de estrategias ambientales principalmente en prevención de la contaminación y tecnología limpia. A pesar de que los hoteles implementan la estrategia de prevención de la contaminación y equipo ahorrador de agua como parte de la tecnología limpia, no es la capacidad de innovación continua la que determina estas acciones.

La capacidad de gestión de stakeholders influye en la estrategia de prevención de la contaminación. Este resultado coincide con el estudio de Betts et al. (2015), donde mencionan que los grupos de presión internos y externos influyen en las estrategias de prevención de la contaminación. Las PyMEs hoteleras realizan la separación y manejo de

residuos principalmente cuando toman en cuenta las sugerencias ambientales de ONG's, comunidades locales o el gobierno.

Las capacidades de visión compartida, gestión de stakeholders y proactividad estratégica influye en la implementación de la estrategia de desarrollo ambiental. Esto coincide con los resultados de Sharma et al. (2007), Aragón-Correa et al. (2008) y Betts et al. (2015). Estas capacidades se basan en características estratégicas de comunicación constante e interacción con los empleados, flexibilidad en manejar relaciones con los clientes, empleados, comunidades locales y el sector público y una orientación emprendedora (Aragón-correa et al., 2008). Lo anterior permite que las empresas gestionen su impacto ambiental de manera proactiva a través del trabajo conjunto con el sector público, los competidores e implementación de gestión ambiental.

Los resultados muestran que la implementación de estrategias ambientales proactivas genera ventaja competitiva. Este hallazgo concuerda con los resultados de los estudios realizados por Fraj et al. (2015), Walsh y Dodds (2017) y Ko y Liu (2017). Leonidou et al. (2013) y López-Gamero et al. (2016) mencionan que los hoteles que implementan estrategias ambientales proactivas a un mayor grado obtienen una ventaja competitiva, esto funciona incluso para las PyMEs.

La implementación de estrategias ambientales proactivas no genera ventaja competitiva en costos. Este resultado coincide con el estudio de Walsh y Dodds (2017), quienes mencionan que las estrategias ambientales no contribuyen en la generación de ventaja competitiva en los hoteles. Sin embargo, éstas estrategias generan ventaja competitiva en diferenciación. Se menciona que las acciones que permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores son el manejo de agua, manejo de residuos y obtención de suministros (Leonidou et al., 2013 y Walsh y Dodds, 2017). López-Gamero et al. (2016) mencionan que la ventaja en diferenciación tiene mayor importancia para los hoteleros desde la implementación de estrategias ambientales proactivas.

La estrategia ambiental de prevención de la contaminación genera ventaja competitiva, tanto en costos como en diferenciación. Se menciona que se mejora la ventaja competitiva en diferenciación y costos a través de las estrategias de manejo de residuos desde un enfoque

proactivo (Leonidou et al., 2015 y López-Gamero et al., 2016). Leonidou et al. (2013) mencionan que los hoteles reducen costos (eficiencia de recursos y procesos) y diferencian sus servicios (imagen ecológica y características únicas) cuando adoptan un enfoque ambiental proactivo, a través de la reducción y manejo de los residuos.

La estrategia ambiental de desarrollo ambiental genera ventaja en diferenciación. Se ha demostrado que las acciones mejor planificadas conducen a la ventaja competitiva, Leonidou et al. (2015). Leonidou et al. (2013) y Walsh y Dodds (2017) mencionan que los hoteleros emplean la educación ambiental, los programas de reducción de impacto ambiental y la responsabilidad ambiental como un medio para obtener ventaja en diferenciación.

CONCLUSIONES

Se concluye que los recursos organizacionales permiten la implementación de estrategias ambientales proactivas. Las PyMEs hoteleras adoptan un enfoque proactivo para atender temas ambientales cuando poseen los recursos físicos, financieros y experienciales adecuados. Aquellos hoteles que no cuentan con los recursos necesarios realizan una implementación pobre o nula de tales estrategias. El recurso organizacional significativo en el modelo resultante fue el recurso financiero.

Las PyMEs hoteleras que cuentan con suficientes recursos financieros implementan la estrategia en prevención de la contaminación. La adquisición y uso de recursos financieros permite a los hoteles de la muestra manejar los residuos, a través de la separación de orgánicos e inorgánicos y regalarlos, venderlos o depositarlos en el carro recolector. Se observó durante el trabajo de campo que Huatulco es el único destino donde el carro recolector de basura municipal hace la separación de residuos. Sin embargo, se menciona que las empresas tienen que combinar y destinar sus recursos de manera conjunta para abordar los problemas ambientales con un enfoque proactivo.

Las PyMEs hoteleras de Oaxaca no son sensibles a los temas ambientales, ya que no destinan todos sus recursos para implementar las acciones y medidas necesarias con un enfoque proactivo. Se menciona que la empresa tiene que usar la cantidad de recursos adecuados y de manera conjunta para abordar los problemas ambientales adecuadamente (Hart, 1995; Judge & Douglas, 1998).

Las capacidades organizacionales también determinan la implementación de estrategias ambientales proactivas. Las PyMEs hoteleras abordan temas ambientales de manera adecuada y proactiva cuando poseen las capacidades de visión compartida, innovación continua, gestión de stakeholders y proactividad estratégica. Los hoteles implementan estrategias proactivas y eficientes cuando tienen las capacidades para gestionar el conocimiento interno y externo a la organización. La capacidad organizacional significativa en el modelo resultante fue la gestión de stakeholders.

Los altos mandos de la empresa identifican con mayor precisión las estrategias adecuadas para prevenir la contaminación, administrar su servicio y adoptar un enfoque ambiental para

mitigar su impacto ambiental negativo cuando establecen relaciones con sus clientes, empleados, comunidades locales, ONG's y gobiernos. Se identificó mediante el trabajo de campo que los dueños o gerentes de los hoteles consideran que el gobierno local no desempeña papel alguno en temas ambientales. Además, la mayoría de PyMEs hoteleras no adoptan un enfoque proactivo completamente, ya que no consideran la conservación del medio ambiente a través de estrategias en administración del servicio ni desarrollo ambiental mientras las instituciones públicas no ofrezcan normas o regulación.

Las PyMEs hoteleras que poseen capacidades con un enfoque interno integran conocimiento externo (visión compartida) y capacidades con un enfoque externo gestionan de manera proactiva su impacto al ambiente (gestión de stakeholders y proactividad estratégica) (Sharma et al., 2007). Gestionar este impacto mediante el desarrollo ambiental se logra al asumir un compromiso y responsabilidad ambiental, a través de la implementación de la gestión ambiental y participación en actividades del sector público sobre conservación ambiental y tecnologías limpias.

Las estrategias ambientales proactivas influyen en la ventaja competitiva. La literatura indica que las PyMEs generan ventaja competitiva a partir de la adopción de una conciencia ambiental con un enfoque proactivo y realizan las acciones adecuadas al respecto. Estas empresas no gozan de la operación a bajos costos y la diferenciación de los servicios en comparación con los competidores cuando la implementación de estrategias ambientales proactivas es escasa. La estrategia ambiental proactiva significativa en el modelo resultante fue la prevención de la contaminación.

Se observó durante el trabajo de campo que las PyMEs implementan estrategias ambientales principalmente en el manejo de agua, manejo de residuos y compras verdes. Estas empresas implementan equipo ahorrador de agua en los baños de las habitaciones, separan, regalan, venden y/o depositan en el carro recolector los residuos y compran suministros con etiquetas ecológicas y a granel. Sin embargo, los hoteleros sólo perciben ventaja en costos a partir de la prevención de la contaminación. Los hoteles no perciben ventaja competitiva a través de la administración del servicio y desarrollo ambiental por la falta de implementación y planifican formal de tales estrategias.

Walsh y Dodds (2017) mencionan que las empresas hoteleras tienen una falta de creencia en que las estrategias ambientales proactivas reducen los costos y establecen que no tienen que enfocarse únicamente en diferenciarse, ya que la elección de los clientes se influye por aquellas acciones que realmente atienden temas ambientales. Las empresas hoteleras que obtienen una ventaja competitiva en costos y diferenciación es porque sus estrategias ambientales están mejor desarrolladas (Leonidou et al., 2013 y López-Gamero et al., 2016).

Walsh y Dodds (2017) establecen que no hay diferencias significativas en el tamaño de la empresa, por lo que tanto hoteles boutique como de cadena obtienen ventaja competitiva por la implementación de estrategias ambientales. De acuerdo a Leonidou et al. (2015), las pequeñas empresas logran una ventaja competitiva cuando se enfocan en un segmento de mercado específico que es consciente de los problemas ambientales.

Se enfatiza que el dueño o gerente es la mayor fuerza conductora para la toma de decisiones detrás del despliegue estratégico de recursos y capacidades de las pequeñas empresas (Leonidou et al., 2015). El uso de estos permite la protección del medio ambiente a través de estrategias ambientales proactivas, las cuales permiten generar valor que se refleja en la ventaja competitiva (López-Gamero et al., 2016).

Tradicionalmente, la eficiencia de los recursos no es la mayor preocupación de los gerentes en la industria hotelera (López-Gamero et al., 2016). Los gerentes de estas empresas no tienen la noción de que las operaciones ambientalmente eficientes proporcionan ventaja competitiva, lo cual conduce a una pobre implementación de estrategias ambientales proactivas (Walsh y Dodds, 2017). De acuerdo a Aragón-Correa et al. (2008) y Ko y Liu (2017), se requiere de un enfoque estratégico para minimizar el impacto ambiental negativo y obtener una ventaja competitiva de ello.

Los resultados afirman parcialmente la teoría basada en recursos naturales (Hart, 1995) en el contexto de las PyMEs hoteleras del Estado de Oaxaca. Los antecedentes teóricos y empíricos establecen que las empresas tienen que desplegar sus recursos y capacidades para adoptar una postura proactiva ante los temas medio ambientales con un enfoque estratégico (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Consecuentemente, las empresas tienden a generar ventaja

competitiva a través de la implementación de estrategias ambientales proactivas (Christmann, 2000; Leonidou et al., 2013).

De acuerdo a Klassen y McLaughlin (1996), la literatura de la estrategia indica que la estrategia de negocio debe considerar el impacto ambiental de los procesos y los productos, la regulación ambiental y las iniciativas emprendidas en gestión ambiental y tecnología. La estrategia corporativa determina la orientación ambiental de la empresa. De esta manera, las empresas son mejor capaces de integrar los temas ambientales a su proceso de planeación estratégica, cuando proporcionan los recursos suficientes y coordinan exitosamente su estrategia a través de funciones relevantes (Judge & Douglas, 1998).

Implicaciones

La principal implicación de este estudio se dirige al gobierno federal y, consecuentemente, al estatal y municipal. Los hoteleros perciben que el gobierno no desempeña un papel claro y constante en los temas ambientales dentro del sector turístico, a pesar de la existencia de acuerdos e iniciativas internacionales que se desarrollaron en los últimos años. Por lo anterior, el gobierno tiene la responsabilidad de elaborar y aplicar políticas ambientales de manera efectiva, no sólo para que las empresas del sector prosperen, sino para evitar dañar aún más al medio ambiente.

Los resultados de éste estudio proporcionan la información para elaborar instrumentos normativos o de planeación para la implementación de estrategias ambientales proactivas en las PyMEs hoteleras. El objetivo de esta gestión es prevenir o minimizar el impacto negativo hacia el medio ambiente por parte de las PyMEs hoteleras. Este estudio coadyuvará a cumplir el objetivo de tales instrumentos para vigilar e incentivar al sector.

La implicación para las PyMEs hoteleras se dirige a los dueños o gerentes de estas empresas. Se mencionó antes que ellos son la fuerza conductora en la toma de decisiones de sus empresas, por lo que atender los temas ambientales de manera responsable requiere el uso de recursos y capacidades adecuados. La adopción de un enfoque proactivo ambiental resultará en una gestión adecuada para prevenir daños ambientales y en la ganancia de una ventaja competitiva.

Los resultados de este estudio permiten a las PyMEs hoteleras identificar y analizar sus fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad y las estrategias ambientales relevantes. El uso práctico de este estudio para los hoteleros será para adquirir los recursos y desarrollar las capacidades necesarias para implementar mejores estrategias ambientales proactivas. Se subraya que las empresas requieren adoptar prácticas enfocadas en utilizar los recursos eficientemente, aportar al cuidado del medio ambiente e involucrar a diferentes agentes, si su objetivo es generar ventaja competitiva para operar a bajos costos y diferenciarse de los competidores.

Otra de las implicaciones es para asociaciones u ONG's que se enfocan en los temas de cuidado medio ambiental. Este estudio sirve a aquellas organizaciones como muestra de los avances y rezagos de las PyMEs hoteleras en materia ambiental. Las organizaciones requieren de un medio que muestre los beneficios tanto para el sector público como el privado. Los resultados de este estudio ayudan a este tipo de organizaciones para presionar y persuadir a ambos sectores.

Limitaciones y recomendaciones

La principal limitación del estudio fue la falta de disposición y poca disponibilidad de tiempo por parte de los hoteleros para responder la encuesta. Gran parte de los que se visitaron pidieron quedarse con una copia de la encuesta y responderla después, sin embargo, no lo hicieron. En algunos casos, se tuvo que visitar en repetidas ocasiones un mismo hotel para obtener la entrevista o la encuesta contestada, a pesar de esto no todos respondieron.

Otra limitación fue el tamaño de muestra que se obtuvo al finalizar el trabajo de campo. No se logró completar el tamaño de muestra que se fijó como objetivo por razones de tiempo y ubicación de los sitios de muestreo. Cabe mencionar que, se buscó la ayuda de la Asociación de Hoteles y Moteles de Oaxaca para agilizar el trabajo de campo. Sin embargo, no se obtuvo ninguna respuesta después de contactarla y haberle proporcionado un oficio emitido por el departamento de posgrado para comprobar la seriedad de la investigación.

Los resultados de este estudio se enriquecerían con un estudio de tipo transversal, lo cual permite observar si se presentan cambios en los sujetos y variables de estudio en un periodo de tiempo mayor al que se invirtió en el presente estudio. También se recomienda realizar un

estudio de caso con un enfoque más cualitativo, el cual permita identificar la percepción detallada de los hoteleros, los motivadores para adoptar una conciencia ambiental y los casos de éxito o fracaso.

Por último, se recomienda un análisis de la ventaja competitiva desde un enfoque ambiental en el sector hotelero que amplíe el marco espacial en futuras investigaciones. También se recomienda el análisis en otros sectores. Lo anterior permitiría la identificación de los resultados de la implementación de estrategias ambientales proactivas, como la ventaja competitiva o, inclusive, un mejor desempeño económico y ambiental.

Bibliografía

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 71-88.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 88-103.
- Aykol, B., & Leonidou, L. C. (2015). Researching the green practices of smaller service firms: A theoretical, methodological and empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 1264-1288.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: International Thomson.
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 489-513.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 1299-1315.
- Betts, T. K., Wiengarten, F., & Tadisina, S. K. (2015). Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it? *Journal of Cleaner Production*, 282-294.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 83-99.
- Bhupendra, K. V., & Sangle, S. (2015). What drives successful implementation of pollution prevention and cleaner technology strategy? The role of innovative capability. *Journal of Environmental Management*, 184-192.
- Bianchi, R., & Noci, G. (1998). "Greening" SMEs' competitiveness. *Small Business Economics*, 269-281.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Estocolmo: United Nations.

- Camisón, C., Puig-Denia, A., Forés, B., Fabra, M. E., Muñoz, A., & Muñoz-Martínez, C. (2016). The importance of internal resources and capabilities and destination resources to explain firm competitive position in the Spanish tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 341–356.
- CEPAL. (2005). *Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias*. Santiago de Chile: División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, ONU.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary. *Academy of Management Journal*, 663-680.
- CNUMAD. (2002). *Naciones Unidas*. Retrieved Noviembre 23, 2015, from Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>
- Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 1141-1154.
- Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2013). Being ‘green and competitive’: The impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 413-430.
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 490-506.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Micelli, S. (2013). Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. *Business Strategy and the Environment*, 62-72.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 1504-1511.
- Forbes. (2017, Abril 11). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. *Forbes México*.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 30-42.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 45–63.

- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Murillo-Luna, J. L. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. *Management Decision*, 189-206.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 1270-1280.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Greenpeace. (2010, Junio 30). *Turismo depredador*. Retrieved Octubre 23, 2017, from Greenpeace México: <http://www.greenpeace.org/mexico/es/>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 607-618.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 401-418.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 1243-1248.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 986-1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 66-76.
- Hart, S. L. (2011). A natural-resource-based view of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 1464-1479.
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, 51-56.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- IMCO. (2016). II. Manejo sustentable del medio ambiente. In IMCO, *Un Puente Entre Dos Méxicos - Índice de Competitividad Estatal 2016* (pp. 104-112). México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- INEGI. (2015). *PIB y Cuentas Nacionales*. Retrieved 10 18, 2017, from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/default.aspx>
- INEGI. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Oaxaca 2017*. Retrieved 07 17, 2018, from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/>
- INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Retrieved 07 17, 2018, from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 396-403.
- Judge, W. G., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 241-262.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 1199-1214.
- Ko, W. W., & Liu, G. (2017). Environmental strategy and competitive advantage: The role of small- and medium-sized enterprises' dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 584-596.
- Kothari, C. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (Second revised ed.). New Delhi: New Age International.
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palihawadana, D. (2015). Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: The moderating role of external forces. *Journal of Business Ethics*, 585–606.
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 798-811.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 268-280.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 94-110.

- Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 13-23.
- López-Gamero, M. D., & Molina-Azorín, J. F. (2016). Environmental management and firm competitiveness: The joint analysis of external and internal elements. *Long Range Planning*, 746-763.
- López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí-Guilló, J. J., & Pereira-Moliner, J. (2016). Organizational antecedents and competitive consequences of environmental proactivity in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 949-970.
- Meadows, D. (1972). *The Limits to Growth*. Nueva York: Universe books.
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*, 430-438.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 41-54.
- ONU. (1972). Declaración de Estocolmo. *Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano*. Estocolmo.
- ONU. (2016). *Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015*. General Assembly.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PROFEPA. (2019). *Programa nacional de auditoria ambiental*. Retrieved Junio 24, 2019, from Procuraduría Federal de Protección al Ambiente: <https://www.gob.mx/profepa>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 534-559.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 341-350.

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 163-176.
- SECTUR. (2017). *Análisis Integral del Turismo*. Retrieved Octubre 23, 2017, from DATATUR: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>
- SECTUR. (2018). *Atlas turístico de México*. Retrieved Agosto 22, 2018, from Secretaría de Turismo: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/atlas-turistico-de-mexico>
- SECTUR. (2019). *Programa de Turismo Sustentable en México*. Retrieved Mayo 24, 2019, from Secretaría de Turismo: <https://www.gob.mx/sectur/>
- SEMARNAT. (2017). *Turismo sustentable en México* (Primera ed.). México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 729-753.
- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Mazanares, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 268–283.
- Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage? *Business Strategy and the Environment*, 156-171.
- Stadtler, L., & Lin, H. (2017). Moving to the next strategy stage: Examining firms' awareness, motivation and capability drivers in environmental alliances. *Business Strategy and the Environment*, 709–730.
- UNEP, & UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable - A guide for policy makers*. World Tourism Organization Publications.
- UNWTO. (2016). *2017 International Year of Sustainable Tourism for Development*. Retrieved Octubre 04, 2017, from World Tourism Organization: <http://www2.unwto.org/>
- UNWTO. (2017, Agosto 15). *World Tourism Organization*. Retrieved Octubre 18, 2017, from World Tourism Organization: <http://www2.unwto.org/>

- Velázquez-Sánchez, R., Balseca-Ruiz, J., Quijango-García, R., & Valencia-Gutiérrez, M. (2018). Micro innovación en la gestión ambiental de hoteles de tres y cuatro estrellas de la Ciudad de Oaxaca. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 70-83.
- Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmentally sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 672-687.
- Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 52-69.
- WBCSD. (2000). *Eco-efficiency: creating more value with less impact*. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- WTO. (2016). *World trade report 2016: Levelling the trading field for SMEs*. Switzerland: World Trade Organization.

Anexos

Anexo A Cuadros operacionales de las variables de estudio

Cuadro 5 Operacionalización de la variable ventaja competitiva

Autores	Categorías	Ítems/Indicadores	Escala
Christmann (2000)	Ventaja en costos	Costos de cumplimiento con la regulación local Mejoramiento en la posición de costos relativa a los competidores locales Mejoramiento en la posición de costos relativa a los competidores extranjeros	Likert de 7 puntos
López-Gamero y Molina-Azorín (2016)	Ventaja en costos	Reducción de costos por unificar procesos técnicos o administrativos Reducción de costos en cumplimiento de regulación Reducción en costos relacionada con el reciclaje o reuso	Likert de 7 puntos
	Diferenciación	Conservación y atracción de nuevos clientes Ganancia de imagen de marca Logro de mayor credibilidad ante la sociedad Disfrute de relaciones preferenciales con la administración Incremento de la calidad del producto	Likert de 7 puntos
Gebauer et al. (2011)	Servicio de diferenciación	Diferenciación de las ofertas totales a través de servicios Elección de los servicios en primer término y los productos en segundo término Elección de los productos en primer término y los servicios en segundo término	Escala de 7 puntos
Saeidi et al. (2015)	Ventaja competitiva	Calidad del producto o servicio Imagen corporativa Posición en el mercado Diferenciación y diversidad Crecimiento de la compañía Liderazgo en el mercado	Likert de 5 puntos
Leonidou et al. (2015)	Ventaja competitiva	Ventaja en costos por conciencia ambiental Logro de ventaja en costos por mejora de la calidad ambiental Líder de mercado por inversión en investigación y desarrollo en bienes ambientales Entrada a nuevos mercados con la adopción de estrategias ambientales Penetración en el mercado por hacer bienes existentes más amigables con el ambiente Aumento de la calidad de los productos por reducir el impacto ambiental	Likert de 7 puntos
Walsh y Dodds (2017)	Ventaja competitiva	Desempeño operativo Número de visitas Satisfacción del cliente Ganancias Marca ambiental de sustentabilidad	Likert de 5 puntos
Molina-Azorín et al. (2015)	Diferenciación	Creación de una imagen de marca Mejor calidad del servicio ofrecido que la del competidor Servicios complementarios como valor agregado Realización de innovaciones importantes	Likert de 7 puntos
	Costos	Minimización de costos generales Intento hecho por mejorar la productividad Esfuerzos hechos por alcanzar una economía de escalas	Likert de 7 puntos

Leonidou et al. (2013)	Ventaja competitiva	<p>Ventaja en costos por conciencia ambiental</p> <p>Notar ahorro en costos al mejorar la calidad ambiental de productos y servicios</p> <p>Liderar el mercado al investigar en nuevas tecnologías, procesos y estrategias</p> <p>Entrada a nuevos mercados por adoptar estrategias ambientales</p> <p>Incremento de calidad del servicio por volver procesos actuales más ambientalmente amigables</p> <p>Mejora de productos y servicios por reducir el impacto ambiental negativo</p>	Escala de 7 puntos
------------------------	---------------------	--	--------------------

Cuadro 6 Operacionalización de la variable estrategias ambientales proactivas

Autores	Categorías	Ítems/Indicadores	Escala
Sharma y Vredenburg (1998)	Estrategias ambientales	<p>Reducción del uso y conservación de materia</p> <p>Uso de combustibles alternativos</p> <p>Conservación de energía</p> <p>Productos ambientalmente menos dañinos</p> <p>Asociación con stakeholders para la preservación del ambiente</p> <p>Revelación al público y programas de compromiso para la investigación</p> <p>Capacitación de empleados para la preservación del ambiente</p>	Likert de 7 puntos
Christmann (2000)	Tecnologías de prevención de la contaminación	<p>Implementación de procesos más limpios</p> <p>Modificación en procesos existentes y en procesos de reciclaje/recuperación</p>	Likert de 7 puntos
	Innovación de la tecnología de prevención de la contaminación	<p>Uso de tecnología desarrollada dentro de la compañía</p> <p>Desarrollo de nuevas tecnologías de procesos o cambio de procesos</p> <p>Desarrollo de nuevos productos o su mejora</p>	
	Medida del tiempo de la estrategia ambiental	<p>Tiempo en abordar temas ambientales dentro de la industria a nivel local</p> <p>Tiempo de abordar temas ambientales dentro de la industria a nivel global.</p>	
Aragón-Correa et al. (2008)	Prácticas innovadoras de prevención	<p>Patrocinio de eventos ambientales</p> <p>Uso de argumentos ambientales en marketing</p> <p>Aspectos ambientales en trabajo administrativo</p> <p>Auditorías ambientales periódicas</p> <p>Programa sistemático de reciclaje de agua</p> <p>Programa de reciclaje de residuos</p> <p>Criterios de compra incluyendo requerimientos ecológicos</p> <p>Seminarios ambientales para ejecutivos</p> <p>Capacitación ambiental para empleados</p> <p>Certificación ISO en aspectos de calidad o ambientales</p> <p>Planificación de seguro para cubrir riesgos ambientales potenciales</p> <p>Manual de procedimientos de instrucciones de operaciones ambientales</p> <p>Filtros y controles en emisiones y descargas</p> <p>Análisis del ciclo de vida</p>	Escala de 5 puntos
	Ecoeficiencia	<p>Apagar luces y maquinaria no necesaria</p> <p>Grifos de agua cerrados cuando no se usan</p> <p>Uso de agua reciclada</p>	

		<p>Separación sistemática de desechos peligrosos</p> <p>Separación sistemática de diferentes desechos</p> <p>Participación en compra y venta en mercados de residuos</p> <p>Evitar el desperdicio de productos químicos</p> <p>Uso o reciclaje de papel y cajas</p> <p>Evitar altos niveles de ruidos que puedan generar multas</p>	
Ko y Liu (2017)	Estrategia ambiental	<p>Impacto ambiental negativo de productos y servicios en comparación con los competidores</p> <p>Intento por reducir el impacto ambiental de los productos y servicios de la empresa</p> <p>Intento por reducir la probabilidad de accidentes ambientales a través de mejoras en los procesos</p>	Likert de 5 puntos
Leonidou et al. (2015)	Estrategias verdes de negocio	<p>Incorporación de temas ambientales en el proceso de planeación estratégica</p> <p>Reducción del impacto en procesos y productos</p> <p>Conexión de los objetivos ambientales con objetivos de otras compañías</p> <p>Compromiso para desarrollar procesos y productos que minimizan el impacto ambiental</p> <p>Protección del ambiente como fuerza conductora de la estrategia de negocio</p> <p>Temas ambientales considerados en el desarrollo de nuevos productos</p> <p>Desarrollo de productos y procesos que minimizan el impacto negativo al ambiente</p>	Likert de 7 puntos
Betts et al. (2015)	Prevención de la contaminación	<p>Planeación y control de la producción para reducir desperdicios</p> <p>Planeación y control para optimizar la explotación de los materiales</p>	Likert de 7 puntos
	Administración del producto	<p>Diseños para reducir el consumo de recursos durante la producción y distribución</p> <p>Diseños para reducir desperdicios durante la producción y distribución</p> <p>Sustitución de materiales contaminantes y peligrosos</p> <p>Diseño enfocado en el desmontaje, reuso y reciclabilidad</p> <p>Preferencia por productos verdes en las compras</p>	
	Desarrollo ambiental	<p>Definición explícita de política ambiental</p> <p>Objetivo ambiental claro</p> <p>Plan ambiental a largo plazo</p> <p>Responsabilidades ambientales bien definidas</p>	
Fraj et al. (2015)	Estrategias ambientales proactivas	<p>Operaciones</p> <p>Política de compras</p> <p>Diseño organizacional</p> <p>Implementación de programas de certificación ambiental</p> <p>Benchmarking ambiental</p> <p>Involucramiento del cliente en actividades ambientales</p>	Likert de 11 puntos

Cuadro 7 Operacionalización de la variable capacidades organizacionales

Autores	Categorías	Ítems/Indicadores	Escala
Sharma y Vredenburg (1998)	Capacidades organizacionales	Periodo de tiempo de construcción de una capacidad Dificultad de los competidores para identificarla o copiarla Beneficios proporcionados a varios departamentos funcionales Beneficios proporcionados a diferentes niveles dentro de la compañía Combinación con otros bienes para generar beneficios	Likert de 7 puntos
Aragón-Correa et al. (2008)	Visión compartida	Conocimiento de los objetivos de la organización Influencia de los trabajadores en el trabajo y los objetivos Contribuciones individuales	Likert de 5 puntos
	Proactividad estratégica	Conducción del negocio dentro del campo de la empresa Preocupación por el enfoque principal de la empresa y sus procesos tecnológicos Planeación en la empresa	
	Gestión de stakeholders	Competidores Líderes en el sector Clientes Proveedores Accionistas o dueños Amigos y parientes Empleados Sindicatos Activistas ambientales	
Leonidou et al. (2015)	Capacidades organizacionales	Habilidad para buscar soluciones a problemas ambientales desde diferentes ángulos Satisfacción de las demandas de los clientes Disposición de tecnologías pioneras, flexibles e innovadoras Acuerdo en adoptar el procedimiento ambiental correcto Sistemas formales e informales para una mejor coordinación de temas verdes Expansión del conocimiento respecto a la interacción del entorno físico y de negocio	Likert de 7 puntos
Sharma et al. (2007)	Compromiso con los stakeholders	Comunidades locales Accionistas ONGs y grupos ambientales Grupos de conservación y protección de vida silvestre Agencias gubernamentales Empleados Medios de comunicación Clientes Terratenientes privados	Escala de 5 puntos
	Innovación continua	Atención a la satisfacción de demandas del cliente Mejoras en la calidad de producto o servicio Sistema de certificación avanzado para productos o servicios	
	Proactividad estratégica	Variedad de productos y servicios buscando nuevas oportunidades Poseer tecnología líder y flexible en la empresa Sistema de planeación flexible para aprovechar oportunidades	
Leonidou et al. (2013)	Visión compartida	Conocimiento de objetivos ambientales Esfuerzo por lograr objetivos ambientales Acuerdo en los procedimientos ambientales correctos Participación de los empleados para mejorar las habilidades en el logro de los objetivos ambientales	Escala de 7 puntos

	Capacidad de construcción de relaciones de	Entendimiento de requerimientos del cliente en temas ambientales Entendimiento de requerimientos de otros stakeholders en temas ambientales Establecer y mantener relaciones con los proveedores con respecto a temas ambientales Establecer y mantener colaboraciones con compañeros estratégicos internos y externos en temas ambientales	
	Detección y respuesta de tecnología	Detectar desarrollos tecnológicos que afecten los esfuerzos ecológicos Buscar inteligencia en cambios tecnológicos que afecten los esfuerzos ambientales Velocidad de respuesta a cambios tecnológicos en temas ambientales Retraso en la industria respecto a nuevas tecnologías ambientales	
Fraj et al. (2015)	Orientación de aprendizaje	Compromiso con el aprendizaje Intercambio de conocimiento intraorganizacional Visión compartida Mente abierta	Likert de 11 puntos
	Innovación	Abierto a nuevas ideas Disposición a cambiar	

Cuadro 8 Operacionalización de la variable recursos organizacionales

Autores	Categorías	Ítems/Indicadores	Escala
López-Gamero y Molina-Azorín (2016)	Recursos de la empresa	Comportamiento de altos mandos inspira la aceptación al cambio por parte de los miembros de la organización Compartir la misión y objetivos entre los trabajadores Conciencia de los empleados en el progreso de sus áreas de trabajo Transmisión del conocimiento adquirido y hacerlo accesible Capacidad de los empleados para tomar iniciativas y decisiones por la delegación de autoridad Adaptación rápida a las nuevas condiciones del mercado Capacidad de realizar cambios rápidos en el diseño del producto Actuar de acuerdo a las prácticas y principios de gestión de calidad	Escala de 7 puntos
Leonidou et al. (2015)	Recursos organizacionales	Inversión en procesos de producción relacionada a habilidades ambientales Inversión en las habilidades ambientales de los empleados Inversión en el desarrollo de habilidades de alta dirección Inversión en habilidades organizacionales Inversión en investigación y desarrollo	Likert de 7 puntos
Camisón et al. (2016)	Recursos físicos	Número de años desde la última gran renovación de la infraestructura física de la empresa	Likert de 7 puntos
	Recursos financieros	Recursos financieros reflejados en la fortaleza de la capacidad de la empresa en costos y deuda.	
Leonidou et al. (2013)	Recursos físicos	Equipo y tecnología moderna Fuentes de suministros amigables ambientalmente Disponibilidad de capacidad de servicio	Escala de 7 puntos
	Recursos financieros	Destinar recursos financieros a actividades de marketing ambiental Recursos capitales para destinar a las actividades de marketing ambiental Satisfacción de la velocidad para adquirir y desplegar recursos financieros para marketing ambiental	

		Habilidad para encontrar recursos financieros adicionales para iniciativas ambientales	
	Recursos experienciales	Conocimiento de las características y tendencias del mercado Experiencia operacional en el sector Desempeño de negocio satisfactorio	

Anexo B Cuestionario



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL CIIDIR UNIDAD-OAXACA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A HOTELES

Folio: _____

Localidad: _____

Municipio: _____

Fecha: ____/____/____

Instrucciones: Este instrumento es una guía que será completada en entrevista con dueños/gerentes de los hoteles del Estado de Oaxaca. Lea las preguntas y marque con una X el número de la escala que considere adecuado. La intención es analizar la relación entre los recursos y capacidades organizacionales, las estrategias ambientales y la generación de una ventaja competitiva en los hoteles de Oaxaca.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre:		No. de empleados:			
		Edad del encuestado:			
		Sexo del encuestado:			
Domicilio:		Años			
		1. F ()	2. M ()		
		1. Sin estudios ()	4. Bachillerato ()		
		2. Primaria ()	5. Licenciatura ()		
Tipo de hotel:		3. Secundaria ()	6. Posgrado ()		
		Puesto en el hotel:			
1. Cadena ()		2. Independiente ()	1. Dueño ()	2. Gerente ()	3. Encargado ()
Años de experiencia en el hotel:		Años de experiencia en el sector:			
Tel.:		Correo electrónico:			

VENTAJA COMPETITIVA		Escala de valoración						
		Nada						Demasiado
Comparado con sus competidores, en los últimos dos años qué tanto su hotel ha reducido los costos:								
VC1	De operación	1	2	3	4	5	6	7
VC2	Del servicio de agua	1	2	3	4	5	6	7
VC3	De consumo de energía	1	2	3	4	5	6	7
VC4	Del servicio de gas	1	2	3	4	5	6	7
VC5	Del servicio de mantenimiento	1	2	3	4	5	6	7
Comparado con sus competidores, en los últimos dos años con qué frecuencia su hotel ha realizado las siguientes acciones:		Nunca						Siempre
VC6	Pagar multas por incumplimientos de algún servicio (profeco, fonatur, municipio, sat, etc.)	7	6	5	4	3	2	1

VC7	Pagar multas por daños ambientales	7	6	5	4	3	2	1
VC8	Pagar deudas pendientes	1	2	3	4	5	6	7
VC9	Ofrecer tarifa del servicio a bajo costo	1	2	3	4	5	6	7
VC10	Ofrecer servicios adicionales (tours, comida, paseo, etc.) a bajo costo	1	2	3	4	5	6	7
VC11	Ofrecer servicio de cancelación sin comisión	1	2	3	4	5	6	7
Comparado con sus competidores, en los últimos dos años qué tanto su hotel ha realizado las siguientes acciones:		Nada						Demasiado
VD1	Crear una imagen de marca que los distinga en el mercado	1	2	3	4	5	6	7
VD2	Asumir una postura socialmente responsable	1	2	3	4	5	6	7
VD3	Asumir una postura en favor del cuidado del medio ambiente	1	2	3	4	5	6	7
VD4	Lograr credibilidad ante sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
VD5	Ofrecer atención y ayuda al cliente durante su estancia	1	2	3	4	5	6	7
VD6	Atender inmediatamente las quejas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
VD7	Satisfacer las demandas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
VD8	Mejorar el servicio de reservaciones hechas por medios electrónicos	1	2	3	4	5	6	7
VD9	Ofrecer nuevos servicios suplementarios al hospedaje (paseos por la ciudad, visitas a lugares emblemáticos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
VD10	Mejorar la promoción de servicios por las temporadas vacacionales o festividades locales	1	2	3	4	5	6	7
Comparado con sus competidores, en los últimos dos años con qué frecuencia sus clientes:		Nunca						Siempre
VD11	Lo recomiendan con otros visitantes	1	2	3	4	5	6	7
VD12	Regresan nuevamente a su hotel	1	2	3	4	5	6	7
VD13	Hablan bien de su hotel	1	2	3	4	5	6	7

ESTRATEGIAS AMBIENTALES PROACTIVAS		Nunca						Siempre
Con qué frecuencia en su hotel:		Nunca						Siempre
PC1	Separan los desechos en orgánicos e inorgánicos	1	2	3	4	5	6	7
PC2	El carro recolector de basura donde deposita los desechos ¿separa los desechos?	1. Sí ()		2. No ()				

Qué porcentaje de los desechos inorganicos generados lo:											Total = 100%		
PC3	Deposita a la basura	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC4	Vende	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC5	Regala	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC6	Regresa a proveedores	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC7	Recicla y reutiliza	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Qué porcentaje de los desechos organicos generados lo:											Total = 100%		
PC8	Deposita a la basura	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC9	Vende	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC10	Regala	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
PC11	Hace composta	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

Con qué frecuencia en su hotel:										
PC12	Evitan imprimir documentos innecesarios	1	2	3	4	5	6	7		
PC13	Utilizan productos de oficina recargables o rellenables	1	2	3	4	5	6	7		
PC14	Utilizan papel por ambos lados	1	2	3	4	5	6	7		
AS1	Revisan las instalaciones eléctricas periódicamente	1	2	3	4	5	6	7		

AS2	Aprovechan la iluminación natural utilizando colores claros, ventanales, domos o tragaluz	1	2	3	4	5	6	7
AS3	Utilizan interruptores con temporizador	1	2	3	4	5	6	7

Qué porcentaje de los focos del hotel son:								Total = 100%				
AS4	Convencionales	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
AS5	LED o ahorradores	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Con qué frecuencia en su hotel:								
AS6	Desconectan aparatos eléctricos cuando no están en uso	1	2	3	4	5	6	7
AS7	Utilizan energía solar	1	2	3	4	5	6	7
AS8	Utilizan energía térmica	1	2	3	4	5	6	7
AS9	Realizan mantenimiento preventivo para evitar fugas de agua	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia en las habitaciones del hotel:								
AS10	Utilizan dosificadores para jabones o shampoo	1	2	3	4	5	6	7
AS11	Utilizan productos desechables (plastico o unice)	7	6	5	4	3	2	1
AS12	Aplican el programa de reúso de blancos	1	2	3	4	5	6	7

Qué porcentaje de los grifos del hotel son:								Total = 100%				
AS13	Convencionales	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
AS14	Ahorradores (temporizador o bajo flujo)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Qué porcentaje de las regaderas del hotel son:								Total = 100%				
AS15	Convencionales	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
AS16	Ahorradoras	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Qué porcentaje de los sanitarios del hotel son:								Total = 100%				
AS17	Convencionales	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
AS18	Ahorradores (tanque pequeño, descarga ultra baja)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Con qué frecuencia las plantas, areas verdes o jardines del hotel se riegan:								
AS19	Con cubeta	7	6	5	4	3	2	1
AS20	Con sistema por goteo o aspersores	1	2	3	4	5	6	7
AS21	Con manguera	7	6	5	4	3	2	1
Con qué frecuencia en el hotel se:								
AS22	Realiza captación de agua fluvial	1	2	3	4	5	6	7
AS23	Recicla el agua de lavados o regaderas para otras actividades del hotel	1	2	3	4	5	6	7
AS24	Utiliza planta de tratamiento de aguas residuales	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia las compras de productos para la limpieza y mantenimiento del hotel son productos:								
AS25	Hechos de materiales reciclados	1	2	3	4	5	6	7
AS26	Biodegradables	1	2	3	4	5	6	7
AS27	En envases retornables o a granel	1	2	3	4	5	6	7
AS28	Al mayoreo	1	2	3	4	5	6	7
AS29	Con un ciclo de vida largo	1	2	3	4	5	6	7
AS30	Amigables con el medio ambiente	1	2	3	4	5	6	7
AS31	Con una etiqueta ecológica	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia en su hotel sensibilizan a los clientes sobre:								
DA1	El ahorro de energía	1	2	3	4	5	6	7
DA2	El cuidado del agua	1	2	3	4	5	6	7
DA3	El medio ambiente en su entorno	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia el hotel:								
DA4	Ofrece servicio de educación ambiental (visitas guiadas a lugares destinados a la conservación ambiental, actividades recreativas de educación ambiental, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

DA5	Participa en actividades para el cuidado del medio ambiente con otros hoteles	1	2	3	4	5	6	7
DA6	Participa en actividades para el cuidado del medio ambiente propuestas por la comunidad local, ONG's o gobierno	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia el hotel define objetivos sobre:								
DA7	El cuidado del agua	1	2	3	4	5	6	7
DA8	El cuidado de la energía	1	2	3	4	5	6	7
DA9	El control de desechos	1	2	3	4	5	6	7
DA10	El cuidado del medio ambiente	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia en su hotel tiene planes para:								
DA11	Invertir en tecnologías limpias en la infraestructura del hotel	1	2	3	4	5	6	7
DA12	Obtener una certificación ambiental	1	2	3	4	5	6	7
DA13	Buscar la colaboración con el gobierno, universidades u ONG's por temas ambientales	1	2	3	4	5	6	7
Qué tanto los directivos o responsables del hotel:		Nada						Demasiado
DA14	Son conscientes de los problemas ambientales en su entorno	1	2	3	4	5	6	7
DA15	Investigan nuevas tecnologías ambientales	1	2	3	4	5	6	7
DA16	Participan en foros de temas ambientales y/o tecnologías limpias	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia en su hotel:		Nunca						Siempre
DA17	Tienen un manual de procedimientos ambientales	1	2	3	4	5	6	7
DA18	Realizan auditorías ambientales (interno y externo)	1	2	3	4	5	6	7
DA19	Tienen un área administrativa destinada a la gestión ambiental	1	2	3	4	5	6	7
Con qué frecuencia en su hotel capacitan a sus empleados sobre:								
DA20	Temas ambientales	1	2	3	4	5	6	7
DA21	Programas de reducción del impacto ambiental (clasificación de residuos, programa de blancos, ahorro de agua, energía)	1	2	3	4	5	6	7

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES								
Qué tanto los empleados de su hotel realizan las siguientes acciones:		Nada						Demasiado
V1	Se ponen de acuerdo con los procesos de operación	1	2	3	4	5	6	7
V2	Cumplen con el manual de procesos	1	2	3	4	5	6	7
V3	Cumplen con los objetivos establecidos	1	2	3	4	5	6	7
V4	Dan su punto de vista libremente	1	2	3	4	5	6	7
V5	Solucionan problemas sin consultar a altos mandos	1	2	3	4	5	6	7
V6	Comparten conocimiento entre ellos	1	2	3	4	5	6	7
Qué tanta capacidad tiene el hotel para:		Nada						Demasiada
IC1	Atender la demanda de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
IC2	Coordinar los servicios al cliente	1	2	3	4	5	6	7
IC3	Coordinar las actividades de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
IC4	Considerar las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio	1	2	3	4	5	6	7

Qué tanto los directivos del hotel conocen:		Nada						Demasiado
PE1	Las políticas ambientales del gobierno local para el sector hotelero	1	2	3	4	5	6	7
PE2	Las certificaciones existentes para el sector hotelero	1	2	3	4	5	6	7
PE3	Los procesos operacionales de otros hoteles	1	2	3	4	5	6	7
PE4	Las estrategias de marketing de otros hoteles	1	2	3	4	5	6	7
PE5	Las iniciativas ambientales de otros hoteles	1	2	3	4	5	6	7
Para adaptarse a los cambios del entorno, en el hotel, qué tan flexible son los procesos:		Nada						Demasiado
PE6	De planeación	1	2	3	4	5	6	7
PE7	Administrativos	1	2	3	4	5	6	7
PE8	Operativos	1	2	3	4	5	6	7
Qué tanto en su hotel se toman en cuenta las sugerencias ambientales de:								
GS1	Los clientes	1	2	3	4	5	6	7
GS2	Los empleados	1	2	3	4	5	6	7
GS3	Los sindicatos	1	2	3	4	5	6	7
GS4	Las organizaciones no gubernamentales	1	2	3	4	5	6	7
GS5	Las comunidades locales	1	2	3	4	5	6	7
GS6	El gobierno	1	2	3	4	5	6	7
Qué tanto en su hotel establecen relaciones por temas ambientales con:								
GS7	Los competidores	1	2	3	4	5	6	7
GS8	Los líderes del mercado	1	2	3	4	5	6	7
GS9	Los proveedores	1	2	3	4	5	6	7
GS10	Las organizaciones no gubernamentales	1	2	3	4	5	6	7
GS11	El gobierno	1	2	3	4	5	6	7

RECURSOS ORGANIZACIONALES								Siempre
Con qué frecuencia su hotel cuenta con el equipo adecuado/necesario para:		Nunca						
FI1	La administración del hotel	1	2	3	4	5	6	7
FI2	Dar mantenimiento al hotel	1	2	3	4	5	6	7
FI3	Satisfacer las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	6	7
Qué tanto su hotel dispone de recursos financieros:		Nada						Demasiado
FN1	Para su operación	1	2	3	4	5	6	7
FN2	Para marketing	1	2	3	4	5	6	7
FN3	Para iniciativas ambientales	1	2	3	4	5	6	7
Qué tanta facilidad tiene su hotel para acceder a financiamiento de:		Nada						Demasiada
FN4	Bancos	1	2	3	4	5	6	7
FN5	Inversionistas	1	2	3	4	5	6	7
FN6	Otras instituciones (gobierno, ongs)	1	2	3	4	5	6	7

Qué tanto en su hotel conocen:		Nada							Demasiado	
EXP1	Las características del mercado		1	2	3	4	5	6		7
EXP2	Las gusto o preferencias del cliente		1	2	3	4	5	6		7
EXP3	Las próximas tendencias del mercado		1	2	3	4	5	6		7
Con qué rapidez su hotel se adapta a:		Nada							Demasiado	
EXP4	Las demanda del mercado		1	2	3	4	5	6		7
EXP5	Las contingencias sociales		1	2	3	4	5	6		7
EXP6	Las contingencias ambientales		1	2	3	4	5	6		7

¡Muchas gracias por su cooperación!