

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

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

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

Los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en  
las PyMEs hoteleras de Oaxaca.

TESIS

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Ciencias**

**Presenta:**

Norma Edith Gopar Cruz

**Directora de tesis:**

Dra. Arcelia Toledo López

**Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca.**

**Abril 2012**



# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

## ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 22 del mes de marzo del 2012 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: "Los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras de Oaxaca"

Presentada por la alumna:

|                  |         |             |
|------------------|---------|-------------|
| Gopar            | Cruz    | Norma Edith |
| Apellido paterno | materno | nombre(s)   |


Con registro: 

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 1 | 0 | 0 | 1 | 9 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|


aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**


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

### LA COMISION REVISORA Director de tesis

  
Dra. Arcelia Toledo López

  
Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita

  
Dr. Magdaleno Caballero Caballero

  
Dr. Juan Regino Maldonado

  
Dra. Patricia Soledad Sanchez Medina

### EI PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
Dr. Rafael Pérez Pacheco





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESION DE DERECHOS*

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 22 del mes de marzo del año 2012, el (la) que suscribe **Gopar Cruz Norma Edith** alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **A100194**, adscrito al 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 la Dra. Arcelia Toledo López y cede los derechos del trabajo titulado: “Los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras de Oaxaca”, 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 **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: [posgradoax@ipn.mx](mailto:posgradoax@ipn.mx) ó [noedi05@hotmail.com](mailto:noedi05@hotmail.com) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**Gopar Cruz Norma Edith**



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

## Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) hoteleras de Oaxaca. Esta relación se analizó desde la teoría de recursos, complementada con la teoría de stakeholders, identificando los recursos intangibles y tangibles de la empresa; la intervención de los stakeholders clientes, proveedores y gobierno y las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras. Se plantearon tres hipótesis: a) existe una relación directa y positiva entre los recursos intangibles de la empresa y las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras; b) existe una relación directa y positiva entre los recursos tangibles de la empresa y las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras; c) los stakeholders clientes, proveedores y gobierno intervienen en la relación entre los recursos de la empresa y las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras. Para probar las hipótesis planteadas se encuestaron 78 PyMEs hoteleras en la ciudad de Oaxaca, Huatulco y Puerto Escondido, distribuidas entre 63% micros, 32% pequeñas y 5% medianas empresas. Para la colección de datos se utilizó un cuestionario estructurado utilizando 3 técnicas de recopilación de información: entrevista cara a cara, cuestionarios auto administrados y encuestas electrónicas. Mediante análisis de correlación y regresiones jerárquicas se encontró que los recursos tangibles como el recurso financiero y la ubicación de la empresa se relacionan significativamente con las prácticas ambientales, pero cuando intervienen los stakeholders en la relación entre los recursos de la empresa y las prácticas ambientales se pierde, lo que muestra que los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras implementan prácticas ambientales no tanto por los recursos tangibles e intangibles que la empresa posee, sino como una respuesta para satisfacer las necesidades, presiones, requerimientos y sugerencias de los stakeholders clientes, proveedores y gobierno.

Palabras clave: recursos intangibles y tangibles de la empresa, PyMEs hoteleras, stakeholders y prácticas ambientales

## **Abstract**

The objective of this investigation is to determine the relationship of resource enterprises and environmental practices in small and medium sized enterprises (SMEs) of the hotel industry of Oaxaca. This relation was analyzed from resources based view and the stakeholder theories, in which were identified intangible and tangible resources, stakeholders: consumers, suppliers, governments and environmental practices of the SMEs in hotel industry of Oaxaca. Three hypothesis were proposed: a) There is a direct and positive relationship between the enterprise's intangible resources and environmental practices in SMEs hotels, b) There is a direct and positive relationship between the enterprise's tangible resources and environmental practices in SME hotels, C) Stakeholders customers, suppliers and government moderate the relationship between the enterprise's resources and environmental practices in SMEs hotels. the hypothesis proposed were tested with a survey of 78 SMEs in hotel industry in the city of Oaxaca; Huatulco and Puerto Escondido, which were 63% micros, 32% small and 5% medium-sized enterprises. The data collection was with a structured questionnaire using 3 different techniques for gathering information: face to face interviews, self-administered questionnaires and web surveys. Using correlation analysis and hierarchical regressions we found that the tangible resources such as financial resource and location of the enterprise are positive and significant to implement environmental practices. However, when stakeholders moderated the relationship between the enterprise's resources and environmental practices was not significant , this refers that SMEs' owners or managers in hotels sector implement environmental practices not so much for theirs tangible and intangible resources that the firms have , but as a response to needs, pressures, requirements and suggestions from stakeholder customers, suppliers and government.

Keywords: intangible and tangible resources, hotel SMEs, stakeholders and environmental practices.

## Dedicatorias

A mi familia,

A mis padres Rosalina y Catalino, por su eterna entrega de amor y apoyo que me brindan día a día,

A mi hijo Fernando, quien por circunstancias ajenas a él padeció mi ausencia, pero que con su sonrisa y abrazos magnifica el impulso que me lanza hacia adelante con una actitud positiva,

A mis hermanos Chepe López, Javi y Toña que como ramas de huanacaxtle crecimos en distintas direcciones, pero tenemos el mismo origen. Gracias por su cariño y complicidad incondicional.

## **Agradecimientos**

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

A mi directora de tesis la Dra. Arcelia Toledo López, no sólo por ofrecerme sus valiosos conocimientos y experiencia profesional, sino también por el tiempo que ha dedicado en animarme y alentarme en mi vida personal y académica.

A los integrantes del comité tutorial: Dra. Patricia Soledad Sánchez Medina, Dr. Juan Regino Maldonado, Dr. Prisciliano Felipe de Jesús Cano Barrita y Dr. Magdaleno Caballero Caballero, por sus valiosas sugerencias y aportaciones dedicadas a esta tesis.

A la Dra. Patricia Sánchez por la orientación desde su experiencia académica, pero sobre todo desde su categoría personal quien estuvo disponible con acertados consejos. Gracias por su confianza y ayuda.

A la Mtra. Dora Lilia y Mary Yescas, por sus observaciones, aportaciones para mejorar este trabajo y sobre todo por las pláticas relajadas para alivianar el proceso.

A la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de Oaxaca, la Secretaría de Turismo de Oaxaca, la Asociación de Hoteles y Moteles de Oaxaca, Huatulco y Puerto Escondido, pero sobre todo a los dueños o gerentes de los hoteles que participaron en este trabajo. Por su valiosa cooperación y disponibilidad para facilitar la información utilizada en esta investigación.

A mis hermanos de maestría, Hortensia Casanova y Héctor Toledo, que compartieron los efectos de estudiar la maestría, gracias por su infinito apoyo y escucha en los momentos de estrés

A mis compañeros y amigos de maestría, de quienes he recibido palabras de ánimo y muestras de afecto. Una larga lista imposible de citar a todos, sin embargo saben de mi gratitud por su amistad, apoyo y confianza.

## Índice

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                                                                                                   | <b>iv</b> |
| <b>Abstract.....</b>                                                                                                   | <b>v</b>  |
| <b>Relación de tablas, gráficas y figuras .....</b>                                                                    | <b>x</b>  |
| <b>Introducción.....</b>                                                                                               | <b>1</b>  |
| Planteamiento del problema.....                                                                                        | 4         |
| Justificación.....                                                                                                     | 7         |
| Objetivos de la investigación .....                                                                                    | 9         |
| Hipótesis.....                                                                                                         | 9         |
| <b>1. Marco teórico .....</b>                                                                                          | <b>12</b> |
| 1.1 Antecedentes de la implementación prácticas ambientales en las empresas .....                                      | 12        |
| 1.2 Prácticas ambientales .....                                                                                        | 14        |
| 1.3 Prácticas ambientales desde la teoría de recursos .....                                                            | 16        |
| 1.3.1 Clasificación de los recursos de la empresa .....                                                                | 18        |
| 1.4 Las prácticas ambientales desde la teoría de stakeholders .....                                                    | 19        |
| 1.5 Relación entre variables .....                                                                                     | 21        |
| 1.5.1 Recursos intangibles y tangibles de la empresa y prácticas ambientales ....                                      | 21        |
| 1.5.2 intervención de los stakeholders en la relación entre los recursos de la<br>empresa y prácticas ambientales..... | 25        |
| 1.6 Modelo conceptual de investigación.....                                                                            | 28        |
| 1.7.1 Prácticas ambientales .....                                                                                      | 29        |
| 1.7.2 Recursos de la empresa. ....                                                                                     | 33        |
| <b>2. Metodología .....</b>                                                                                            | <b>40</b> |
| 2.1 Diseño de la investigación.....                                                                                    | 40        |
| 2.2 Descripción de la población y muestra .....                                                                        | 41        |
| 2.2.1 Población .....                                                                                                  | 41        |
| 2.2.2 Características de las PyMEs encuestadas .....                                                                   | 46        |
| 2.2.3 Características de los dueños/gerentes entrevistados .....                                                       | 48        |
| 2.3 Diseño del instrumento de medición .....                                                                           | 50        |
| 2.4. Operacionalización de variables.....                                                                              | 50        |
| 2.4.1 Prácticas ambientales .....                                                                                      | 50        |
| 2.4.2. Recursos de la empresa .....                                                                                    | 52        |
| 2.4.3 stakeholders.....                                                                                                | 55        |
| 2.5 Confiabilidad y validez de las escalas .....                                                                       | 56        |
| 2.5.1 Prácticas ambientales .....                                                                                      | 56        |



|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.2 Recursos de la empresa .....                                          | 59        |
| 2.5.3 Stakeholders .....                                                    | 62        |
| <b>3. Resultados y discusiones .....</b>                                    | <b>67</b> |
| 3.1 Análisis de resultados.....                                             | 67        |
| 3.2 Discusión de resultados .....                                           | 77        |
| <b>4. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y recomendaciones .....</b> | <b>85</b> |
| 4.1 Conclusiones.....                                                       | 85        |
| 4.2 Implicaciones.....                                                      | 87        |
| 4.3 Limitaciones y recomendaciones .....                                    | 89        |
| <b>Bibliografía.....</b>                                                    | <b>90</b> |
| <b>Anexo .....</b>                                                          | <b>98</b> |

## Relación de tablas, gráficas y figuras

### Índice de tablas

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Dimensiones e indicadores de prácticas ambientales .....                                                     | 30 |
| Tabla 2. Dimensiones e indicadores de recursos de la empresa. ....                                                    | 35 |
| Tabla 3. Dimensiones e indicadores de stakeholders .....                                                              | 37 |
| Tabla 4. Municipios que tienen mayor representatividad de PyMEs hoteleras.....                                        | 41 |
| Tabla 5. Población finita, de acuerdo a los 4 criterios de selección.....                                             | 43 |
| Tabla 6. Muestra y porcentaje .....                                                                                   | 45 |
| Tabla 7. Operacionalización de prácticas ambientales.....                                                             | 51 |
| Tabla 8. Operacionalización de recursos de la empresa.....                                                            | 54 |
| Tabla 9. Operacionalización de stakeholders .....                                                                     | 55 |
| Tabla 10. Análisis factorial de prácticas ambientales .....                                                           | 56 |
| Tabla 11. Análisis factorial de motivación personal .....                                                             | 60 |
| Tabla 12. Análisis factorial de motivación empresarial .....                                                          | 61 |
| Tabla 13. Análisis factorial de stakeholders.....                                                                     | 63 |
| Tabla 14. Correlación bivariada de Pearson entre los recursos intangibles de la empresa y prácticas ambientales ..... | 67 |
| Tabla 15. Correlación bivariada de Pearson entre los recursos tangibles de la empresa y prácticas ambientales .....   | 71 |
| Tabla 16. Modelo de regresión jerárquica para determinar prácticas ambientales.....                                   | 75 |
| Tabla 17. Correlaciones de Pearson entre stakeholders y prácticas ambientales.....                                    | 75 |
| Tabla 18. Modelo de regresión lineal de Prácticas Ambientales en la PyMEs Hoteleras .....                             | 76 |

### Índice de Gráficas

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1. Total de hoteles encuestados .....     | 46 |
| Gráfica 2. Antigüedad de la empresa .....         | 47 |
| Gráfica 3. Clasificación de PyMEs hoteleras ..... | 47 |
| Gráfica 4. Puesto de los entrevistados .....      | 48 |
| Gráfica 5. Escolaridad de los entrevistados.....  | 48 |
| Gráfica 6. Antigüedad laboral en la empresa.....  | 49 |

### Índice de Figuras

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo conceptual de investigación.....                                                                                       | 28 |
| Figura 2. Correlación bivariada entre motivación personal biosférica y reducción. ....                                                  | 69 |
| Figura 3. Correlación bivariada entre motivación de la empresa y reúso de agua y residuos como indicador de prácticas ambientales ..... | 70 |
| Figura 4. Correlación bivariada entre motivación empresarial ambiental y prácticas ambientales. ....                                    | 70 |
| Figura 5. Correlación bivariada entre motivación empresarial ambiental y prácticas ambientales. ....                                    | 71 |

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 6. Correlación bivariada entre recurso financiero y prácticas ambientales.....                                                | 72 |
| Figura 7. Correlación bivariada entre ubicación y reducción de agua, energía y residuos como indicador de prácticas ambientales..... | 72 |
| Figura 8. Correlación bivariada entre stakeholders y prácticas ambientales.....                                                      | 75 |

## Introducción

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos con mayor crecimiento y motor clave del progreso económico a nivel mundial. Se estima que contribuye en un 5% a la actividad económica mundial y genera entre el 6% y el 7% de los empleos en el mundo (WTO, 2010).

En México, el turismo representa el 9% del Producto Interno Bruto (PIB), es la tercera fuente de divisas más importante y genera más de 7.5 millones de empleos. De ésta actividad participan más de 43,000 unidades económicas de las cuales el 80% son Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), (SECTUR, 2011).

A pesar de la importancia económica del turismo para México, poco ha sido su contribución positiva al medio ambiente. Pues se le atribuyen impactos ambientales negativos reconocidos mundialmente y documentados en el país, como alteración y destrucción de hábitats, pérdida de biodiversidad, contaminación de cuerpos de agua, emisiones a la atmosfera y modificación del paisaje (SEMARNAT, 2002).

Actualmente en México, los temas ambientales relacionados con el turismo son parte de la planeación del sector, el Gobierno Federal a través del PND 2007-2012 y el Programa de Turismo Sustentable en México creó estrategias turísticas de financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico, para que las empresas se conduzcan hacia la sustentabilidad ambiental para la preservación y aprovechamiento ordenado de los recursos turísticos (PTSM, 2011).

Estos programas centran su atención específicamente en las PyMEs hoteleras (no más de 100 empleados), que según CEPAL (2010) este sector tiene el peor comportamiento ambiental, que si bien de manera individual no contribuyen tanto a las emisiones de dióxido de carbono, en su conjunto contaminan más que las grandes empresas (González et al., 2002; Mensah, 2006).

Según Delgado, Bachmann y Oñate, (2007), para que las empresas se conduzcan hacia la sustentabilidad ambiental, sus tomadores de decisiones deben percibir los beneficios que obtienen de sus acciones ambientales como un valor empresarial, pero esta percepción

depende de las características del responsable de tomar las decisiones ambientales, por ejemplo su diversidad cultural, el nivel de educación, el nivel socioeconómico, entre otros.

Por lo que para estudiar las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras se debe conocer la realidad de su entorno, identificando sus principales actores en la toma de decisiones para poder entender su comportamiento hacia la preservación y aprovechamiento ordenado de los recursos naturales. Una vez comprendida la visión personal de los actores, servirá para crear programas y políticas dirigidas a mejorar el medio ambiente desde el turismo (PTSM, 2011).

El Programa de Turismo Sustentable en México (PTSM, 2011) establece tres estrategias de conservación de recursos naturales que toda empresa turística debe considerar en su planeación empresarial: (1) monitoreo y evaluación de la sustentabilidad turística, (2) una agenda intersectorial de sustentabilidad y (3) promoción de mejores prácticas ambientales en empresas y destinos. De estas tres estrategias ambientales establecidas por el PTSM, las PyMEs hoteleras prácticamente son las responsables de realizar las mejores prácticas ambientales para participar con el programa. La tercera estrategia es el principal interés de esta investigación.

La promoción de mejores prácticas ambientales en empresas y destinos, generalmente ha sido a través de las certificaciones de Calidad Ambiental Turística y Zona Turística Limpia, y con la Certificación Australiana EarthCheck. Las dos primeras son operadas por instituciones públicas y la última por instituciones privadas, pero para cualquiera de las certificaciones involucra recursos económicos y empresariales que la mayoría de las PyMEs carecen, lo que ha provocado poco impacto en la realidad de las PyMEs y su entorno en comparación con las grandes empresas hoteleras (SECTUR, 2011). Por lo que la implementación de prácticas ambientales en estas empresas han sido acciones proactivas de los tomadores de decisiones, con base en las presiones y sugerencias de sus stakeholders para ganar valor económico y social y no precisamente por la búsqueda de una certificación (Claver, López y Molina, 2007).

En este trabajo se buscó generar información que permita identificar los factores internos y externos a las PyMEs hoteleras que influyen directa o indirectamente para que éstas implementen prácticas ambientales, pero sobre todo identificar aquellas prácticas

ambientales proactivas para reducir, reusar y reciclar, agua energía y residuos que las PyMEs hoteleras realizan a pesar de sus recursos limitados.

Así entender cómo las PyMEs hoteleras implementan prácticas ambientales y los antecedentes que motivan esta implementación tiene implicaciones importantes para los dueños, administradores, empleados, consultores, y para los responsables de formular la política pública, así como para la economía de los países en la cual operan. La contribución sustancial de las PyMEs hoteleras en la reducción de sus impactos puede influir para que los individuos, comunidades y naciones que dependen del turismo continúen recibiendo los beneficios de climas favorables y de mejor calidad de los recursos naturales para atraer a más visitantes en los destinos turísticos de los países en desarrollo.

La información generada en esta investigación es también fundamental para el diseño de programas y políticas turísticas que conlleven al cuidado del medio ambiente e involucre a los actores principales como los dueños, gerentes, administradores municipales y las entidades relacionadas como clientes, proveedores; que estén interesados en la conservación del medio ambiente.

El documento está organizado de la siguiente manera:

Primero se describe el planteamiento del problema, el problema de investigación, justificación, objetivos y un resumen de hipótesis planteadas.

Segundo se desarrolla el capítulo 1 que inicia con la descripción del marco teórico que contiene los antecedentes de los estudios sobre las prácticas ambientales, se describe la teoría de recursos y la teoría de stakeholders, relación entre variables, planteamiento de hipótesis, conceptualización y el modelo conceptual de investigación .

Tercero, se describe el capítulo 2, que contiene la metodología de investigación, el diseño de la investigación, selección y descripción de la muestra, operacionalización de las variables prácticas ambientales, recursos de la empresa y stakeholders; el análisis de la confiabilidad y validez de las escalas utilizadas mediante el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 17.

Cuarto, se describe el capítulo 3, que contiene los resultados y discusiones de los datos obtenidos mediante la correlación bivariada de Pearson, correlación parcial y regresión jerárquica en contraste con las hipótesis planteadas.

Finalmente se describe el capítulo 4 que contiene las conclusiones e implicaciones, limitaciones y recomendaciones del estudio.

## **Planteamiento del problema**

Según Cabrini, Simpson, Scott, Yunis, Urosevic, Gutierrez, Calvente, (2009) la adopción de prácticas ambientales pueden ser más significativas en las empresas del sector turístico. El turismo es la manera más efectiva de conservación cultural y ambiental, pues el uso directo de los recursos naturales lo ubica como el principal responsable de un sector sensible a los impactos del cambio climático. El clima y los factores definen la calidad de las operaciones turísticas (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001).

El sector turismo se considera como un vector del cambio climático, se calcula que contribuye aproximadamente al 5% de emisiones de dióxido de carbono global y si este sector continua comportándose cómo hasta hoy en día, para el 2035 se espera que sus emisiones de dióxido de carbono global se incremente en un 130% (Cabrini, et al., 2009). Para Kang, Stein, Heo y Lee (2012) el sector turismo, principalmente los hoteles tienen la oportunidad de invertir en estrategias ambientales, pues los visitantes de hoy ya tienen conocimiento de la responsabilidad social en el ámbito ambiental de las empresas, sin embargo la mayoría de estas empresas aún se resisten a invertir en iniciativas verdes, porque no están convencidos si tales inversiones les trae o no beneficios económicos.

Gadenne, Kennedy y Mckeiver (2009), mencionan que el impacto generado sobre el medio ambiente por las empresas, especialmente de las economías del mundo, es un tema de preocupación creciente, añade también que las PyMEs creen que su impacto en el medio ambiente es mínimo por no tener el mismo potencial de las grandes empresas.

Sin embargo, en conjunto representan un alto impacto. Tal como lo demuestra el caso de Australia, donde constituyen más del 97% de todas las empresas del sector privado; producen alrededor del 70% del total de la contaminación global, el 60% del total de las

emisiones de carbono y la suma total de los impactos ambientales de las PyMEs es superior al impacto ambiental de las grandes empresas (Aragón-Correa, Hurtado, Sharma y García, 2008).

Se ha desarrollado suficiente literatura que analiza las prácticas ambientales en las empresas en un ámbito multisectorial (Aragón, 1998; Rao, 2002; Lefebvre et al., 2003; Melnyk et al., 2003; González y González, 2005; Montabón et al., 2007), así como en sectores específicos, por ejemplo Sharma y Vredenburg (1998) en la industria de gas y petróleo, Theyel (2000) en la industria química, Álvarez et al., (2001), González y León (2002) y Carmona et al., (2004) en hoteles.

La mayoría de estas investigaciones han sido en grandes empresas y/o países desarrollados tales como Reino Unido, Filipinas y Australia (Rao, Cumar, Castillo, Intal y Sajid, 2009; Parker, Craig, Redmond, Janice y Simpson 2009; Gaddene et al., 2009) y se ha encontrado que las empresas de giro industrial o comercial enfrentan la presión de influencias internas o externas, lo que las lleva a implementar prácticas ambientales para desarrollar productos o servicios que respeten el medio ambiente y aprovechar las fuentes de oportunidad para incrementar sus ventas, reducir costos, satisfacer las necesidades de los consumidores a la vez que cuidan el medio ambiente (Rao et al., 2009; Parker et al., 2009; Gaddene et al., 2009). Dichos modelos de investigación, pueden adaptarse al contexto de las empresas Mexicanas, ya que a nivel mundial las PyMEs tienen un comportamiento homólogo (Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt, 2007) y comparten la preocupación con respecto a la problemática ambiental.

Aun cuando existe un gran cantidad de investigación sobre las prácticas ambientales en las empresas, no hay consensos sobre cómo y por qué las empresas implementan prácticas ambientales, la mayoría de los estudios se han dedicado a realizar descripciones de las peculiaridades de los sistemas de gestión ambiental, analizar las dificultades de implantación y las ventajas que obtienen las empresas de su establecimiento (Álvarez et al., 2001), pero pocos son los estudios empíricos que analicen las prácticas ambientales en las PyMEs y el papel que juegan los recursos de la empresa y la presión de su entorno en la toma de decisiones para implementar prácticas ambientales, específicamente en las PyMEs hoteleras.



La revisión de literatura demuestra que las PyMEs hoteleras han sido poco estudiadas, a pesar de que la promoción de mejores prácticas ambientales en las empresas es determinante para el sector turismo, ya que la competitividad de las empresas y destinos turísticos depende de la calidad del medio ambiente para desarrollar sus actividades (Porter y Van der Linde, 1995; Tzschentke, Kirka y Lynch 2008).

Según González et al., (2002) las prácticas ambientales que implementan las empresas hoteleras en países europeos reducen los impactos ecológicos y mejora el perfil ambiental de los productos turísticos.

Álvarez et al., (2001); González et al., (2002) y Mensah (2006) coinciden que la Implementación de las prácticas ambientales en los hoteles, es el resultado de diversos factores externos e internos. Los factores externos encontrados son la presión de los stakeholders y el tipo de clientela, mientras que los internos son el tamaño del hotel, costos de implementación, información disponible y la aversión al riesgo. Estos autores demuestran que el principal factor de implementación de prácticas ambientales en hoteles se ha dado por la presión de los stakeholders clientes, proveedores, gobierno y empresas de comunicación, el tipo de clientela y el tamaño del hotel.

Pero estos parecen no reflejar en todo la realidad de las PyMEs hoteleras de países en desarrollo, donde los recursos de la empresa son limitados, en la mayoría el tomador de decisiones es el mismo dueño, quien cuida los recursos de su empresa y casi no se compromete ni se arriesga tanto en programas que generen incertidumbre para los resultados empresariales (Ruvio, 2010). Por lo que, las decisiones ambientales pueden deberse más por los recursos que la empresa posee, que por la presión que ejerzan los stakeholders externos (Gadenne et al., 2009).

Según Barney (1991) las empresas obtienen ventaja competitiva sostenible, por los recursos internos que poseen para responder a las fuerzas externas del mercado. Así los recursos tangibles e intangibles de las empresas definen la heterogeneidad de las mismas en sus decisiones estratégicas, mientras que las presiones externas definen la homogeneidad, legitimidad y aceptación social de las actividades comerciales de una empresa (Oliver, 1997).

Entonces las preguntas de esta investigación son: ¿Cómo se relacionan los recursos intangibles y tangibles de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras?, ¿Cómo intervienen los stakeholders clientes, proveedores y gobierno en la relación entre los recursos intangibles y tangibles y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras?

## **Justificación**

El turismo desde el punto de vista económico se considera importante por su aportación del 5% al PIB mundial y 9% al PIB nacional; por su incidencia en la reducción de la pobreza de países en desarrollo y fortalecer el desarrollo de PyMEs (SECTUR, 2011). En el estado de Oaxaca el turismo aportó el 30% al PIB estatal en 2010 y aumentó en 1% los ingresos por concepto de ésta actividad con respecto a la caída en un 7.5% en el promedio nacional. (INEGI, 2010).

Por tanto el análisis y resultados de la investigación de las PyMEs hoteleras con respecto a la implementación de prácticas ambientales desde sus recursos internos tangibles e intangibles, coadyuvara a las instituciones públicas y privadas en la generación de una política turística que incluyan nuevos esquemas de financiamiento y capacitación a la medida de las PyMEs para aprovechar el potencial de ésta actividad como herramienta para la mitigación de la pobreza y como una palanca de desarrollo a nivel nacional.

La práctica del turismo como hecho social y los impactos que de éste se derivan, queda refrendado en la generación de más de 7% de los empleos directos e indirectos y la generación de divisas según la WTO (2010). En el estado de Oaxaca el turismo emplea alrededor del 32% (421, 950 personas) de la Población Económica Activa (PEA), lo que representa un 2.4% respecto al personal ocupado en esta actividad a nivel nacional (INEGI, 2010). Por esa razón, es objeto de análisis y estudio en la presente investigación, pues es necesario generar información con el fin de favorecer la creación de políticas de desarrollo sostenible y buenas prácticas de producción que permitan potenciar este sector para consolidar una buena relación entre sociedad y empresa que garantice la sostenibilidad económica y social de los países en desarrollo como México.

En el aspecto ambiental, al turismo se le atribuyen un sin número de problemáticas que ha generado sobre el medio ambiente, como transformación de paisajes, destrucción de ecosistemas, disminución de la calidad y cantidad de agua, contaminación de suelos y emisor del 5% de los gases de efecto invernadero a nivel mundial; lo cual evidencia una problemática latente entre medio ambiente y turismo (WTO, 2010). De acuerdo con el índice de manejo sustentable del medio ambiente, que califica el estado de conservación ambiental como la tasa de degradación de los principales activos ambientales y su interacción con las actividades productivas y de consumo; Oaxaca es el cuarto estado con mayor número de emergencias además de incrementar en un 49% el volumen de aguas residuales tratadas y se ubica en el lugar 29 por debajo del promedio de agua tratada en el país (INEGI, 2010).

Es necesario poner específico interés en los efectos que tiene el turismo sobre el medio ambiente ya que los recursos naturales constituyen la base para el desarrollo de ésta actividad (Álvarez *et al.*, 2001). Con base en la información obtenida en esta investigación puedes ser de interés para los ambientalistas, ya que la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras disminuye el impacto de estas empresas al medio ambiente generando un crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo. Así también los resultados permitirán apoyar la elaboración de política ambiental con estrategias para fortalecer el cuidado del medio ambiente.

La actividad turística en el estado de Oaxaca se encuentra focalizada en tres destinos particulares, Oaxaca de Juárez, Huatulco y Puerto Escondido; estos destinos se eligieron para realizar la investigación por su importancia en el desarrollo de ésta actividad, uno de los propósitos específicos de la investigación es describir las prácticas ambientales que las PyMEs hoteleras están llevando a cabo frecuentemente. Resultados que pueden utilizarse para lograr una conectividad e interconectividad entre éstos destinos y así potenciar el turismo obteniendo beneficios integrales.

En el ámbito administrativo los resultados de la investigación pueden servir para las instituciones públicas y privadas que tienen que ver con la promoción y desarrollo del turismo, como la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, para promover a través de programas adecuados la implementación de prácticas ambientales y desarrollar una oferta

competitiva que integre los instrumentos de promoción y comercialización para satisfacer los requerimientos de la demanda turística nacional e internacional.

En el ámbito académico el estudio de los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras de Oaxaca, contribuirá a la investigación sustentada en una metodología científica que permitirá generar conocimiento sobre la realidad de la población de estudio para orientar la política turística hacia el desarrollo regional.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

- Analizar como los stakeholders intervienen en la relación entre los recursos intangibles y tangibles de la empresa y las prácticas ambientales de la PyMEs hoteleras.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la relación entre los recursos intangibles y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.
- Analizar la relación entre los recursos tangibles de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.
- Analizar la relación entre los stakeholders y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras
- Describir las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras.

## **Hipótesis**

El modelo conceptual propuesto establece que la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras se logra de manera directa con los recursos de la empresa, pero estas empresas implementan mas prácticas ambientales cuando poseen recursos tangibles e intangibles y se sienten presionadas por sus stakeholders (figura 1). Del modelo teórico de investigación se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Existe una relación directa y positiva entre los recursos intangibles de la empresa y las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

H2: Existe una relación directa y positiva entre los recursos tangibles de la empresa y las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

H3: Los stakeholders clientes, proveedores y gobierno intervienen en la relación entre los recursos de la empresa y las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

# **Capítulo 1.**

## **Marco teórico**

## **1. Marco teórico**

### **1.1 Antecedentes de la implementación prácticas ambientales en las empresas**

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (2002), el deterioro del medio ambiente es resultado del impacto de las actividades humanas. La preocupación surgida en los años setenta tiene el objetivo de buscar una solución a estos problemas, en caso de no hacerlo, con el paso del tiempo los mercados y las economías serán insostenibles, pues la pérdida del medio ambiente va agotando el capital natural que constituye la base del crecimiento y de la supervivencia humana. En este sentido las empresas juegan un papel importante para fomentar la participación en la protección del medio ambiente.

Senior, Narvaéz, Fernández y Revilla (2007), afirman que actualmente los empresarios están tomando conciencia en materia de medio ambiente; y en parte esta conciencia ha sido motivada por diversas razones, tales como la presión continua de la administración y de la opinión pública, así como la exigencia de los consumidores, por lo que tienden a minimizar los daños ambientales derivados de sus actividades y de su producción.

Autores como Hart, (2001); González y León, (2002); Senior et al., (2007), encontraron que las empresas responden a la problemática ambiental adoptando herramientas como estrategias de gestión ambiental, el desarrollo sostenible, la responsabilidad ambiental, las prácticas de responsabilidad social y las buenas prácticas ambientales, dichas herramientas se implementan en las empresas, con la finalidad de obtener un retribución en la rentabilidad a largo plazo y un valor agregado empresarial, puesto que al producir bienes y servicios menos ofensivos con la naturaleza, las empresas acceden a nuevas oportunidades de negocio haciéndose más competitivas e innovadoras.

González y león (2002), afirma que la actitud o perfil ambiental de una empresa se va a ver influenciado por el interés, la conciencia, responsabilidad y sobre todo por el beneficio que les pueda redituar el establecimiento de prácticas ambientales.

Autores como Christmann (2000), Hart (2001), Carmona (2008), Sarkis, González y Adenso (2009), realizaron estudios sobre las prácticas o estrategias ambientales que las empresas incluyen en su gestión empresarial, ya sea como estrategias de responsabilidad social,

estrategias de marketing o estrategias de competitividad. En este sentido la implementación de prácticas ambientales está ligada íntimamente a la competitividad de las empresas y el desempeño ya sea ambiental, social o económico, permitiendo que las empresas alcancen sus objetivos, y se responsabilicen social y ambientalmente.

Sin embargo, Jenkins (2004), menciona que la adopción de estas herramientas no se ha dado de igual manera en las PyMEs, debido fundamentalmente a las diferencias creadas por la estructura de propiedad, dirección estratégica, características del gestor/propietario y su ámbito local, así como el alto nivel de informalidad, la poca exigencia de sus mercados objetivos y la baja capacidad de las autoridades ambientales para ejercer control y seguimiento ante el gran número de establecimientos que componen este sector.

Sarkis et al., (2009) y Gadenne et al., (2009); señalan que la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs, son el resultado de la influencia externa que recibe la empresa de sus grupos de interesados o stakeholders como los clientes, proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, empleados, gerentes y propietarios, pero que el nivel de respuesta va a estar determinada por los factores internos de la empresa, como son los recursos o capacidades que éstas poseen, puesto que la identificación de los mismos va a permitir diagnosticar los puntos fuertes o débiles sobre los cuales se van a apoyar las estrategias para implementar prácticas ambientales y la manera en que éstos recursos o capacidades se van a utilizar para satisfacer las necesidades de la empresa y los grupos de interesados.



## 1.2 Prácticas ambientales

El deterioro que se ha producido en el entorno natural, ha motivado a las PyMEs a integrar los asuntos ambientales en su gestión empresarial, pero Toledano y Gessa (2009) señalan que no todas las PyMEs incluyen estrategias ambientales en la gestión empresarial o si lo integran lo hacen de manera diferente, ya que no todas contaminan de la misma manera. Toledano y Gessa (2009) afirman que la adopción de estrategias ambientales difiere entre una y otra dependiendo de su actividad, tamaño, localización, tecnologías, legislación, recursos financieros, etc.

Claver y Molina (2000) afirman que el reto que plantea la Gestión ambiental radica en la habilidad y capacidad de desarrollar una nueva relación entre los intereses económicos de las PyMEs y las necesidades socioambientales y culturales, es decir, que las prácticas preventivas o correctivas que adopten, reduzcan su impacto ambiental sin afectar los objetivos empresariales. De acuerdo con Christmann (2000) la gestión ambiental ha demostrado que las empresas que adoptan prácticas ambientales pueden mejorar su competitividad y al mismo tiempo reducir los impactos negativos de sus actividades en el medio ambiente.

La gestión ambiental se ha convertido en una herramienta de gran ayuda en las empresas de servicios, esto como resultado de la creciente conciencia ambiental que existe entre sus usuarios externos tales como consumidores, gobiernos y grupos de interesados; así como también los internos entre los que destacan los empleados y los mismos dueños y gerentes de dichas empresas (Molina, et al., 2009; Cespedes y de Burgos, 2010).

Generalmente la gestión ambiental de las empresas se ha medido a través de la norma ISO 14001, la cual incluye prácticas ambientales que son continuamente evaluadas como un sistema. Sin embargo los sistemas de gestión ambiental como el ISO 14001 son factibles para las grandes empresas que son capaces de absorber los costos de implementación. A pesar de que las PyMEs no pueden poner en prácticas este tipo de sistemas, es posible que implementen ciertas acciones específicas o prácticas en el ámbito de reducción de energía y materiales o gestión de residuos (Scott, Akoorie, Ilamann y Sinha, 2010). Para este estudio se centrará en las prácticas ambientales voluntarias que emplean los hoteles para reducir,

reusar o reciclar agua, energía y residuos, ya que este tipo de acciones permite determinar el grado de implementación deseable para la empresa (Ayuso, 2003).

El sector turismo depende en gran medida de la calidad del medio ambiente, aunque también es considerado como un sector que no tiene gran impacto en el medio ambiente comparado con industrias del gas y petróleo; no obstante el impacto es negativo y más alto de lo que se puede percibir (Mensah, 2006). Sin embargo, tiene muchas probabilidades de mejorar sus procesos en pro del medio ambiente, esto debido a la preocupación que muestran sus clientes, así como con la participación de ONG's y los dueños de la empresa para implementar programas de gestión ambiental en el cuidado del medio ambiente (Mensah, 2006).

De acuerdo con Rubio (2010), las consecuencias de implementar prácticas ambientales tiene que ver con las ventajas directas o indirectas entre las que cabe mencionar la reducción de costes, como un elemento de cohesión ya que mejora la relación con la comunidad, enriquece la imagen pública y se convierte en buena publicidad.

Según Aragón-Correa (1998), se ha demostrado que la implementación de prácticas ambientales da resultados positivos en el rendimiento de la empresa, tales como la ventaja de costes, permitiendo a las empresas ahorrar materias primas, energía y reutilizar materiales reciclados.

Senior et. al., (2007) se apoya de la teoría de responsabilidad social para analizar cómo las prácticas ambientales cimentan las bases del desarrollo sustentable en las empresas, dando la oportunidad de crear valor en las organizaciones a partir de la ética ambiental y la legitimidad. Concluye que las empresas a través de los esfuerzos socio ambientales puede obtener beneficios que mejoren su reputación.

Foster et al., (2000) argumenta que el estudio enfocado a las prácticas ambientales se ha dirigido con mayor profundidad a las industrias manufactureras, las cuales se considera tienen un mayor impacto ambiental, mientras que las investigaciones dirigidas al sector servicios son menos comunes.

Las industrias en las cuales han incidido dichos estudios son la industria química (Christman, 2000; y King y Lennox, 2000), la metalúrgica (Flannery y May, 2000), de petróleo y gas (Sharma, 2000) y las empresas manufactureras (Cordano y Frieze, 2000), estos estudios han analizado la adopción de prácticas ambientales con variables tales como el desempeño ambiental, el desempeño económico, las satisfacción de los consumidores desde la teoría de la gestión de la calidad, gestión ambiental, teoría institucional, teoría de valores y la teoría de stakeholders.

Sin embargo poco se han estudiado los factores que influyen para que las PyMEs adopten prácticas ambientales desde otras teorías diferentes a la institucional, valores y stakeholders. Recientes investigaciones han abordado esta temática desde la teoría de recursos (Hart, 2001), tal como lo menciona Clemens y Douglas (2006) los estudios que abordan la adopción de prácticas ambientales bajo la perspectiva de la teoría de recursos, está teniendo una fuerte aceptación para explorar por qué las empresas adoptan prácticas ambientales, poniendo énfasis en la importancia que tienen los recursos internos de la empresa en la determinación de acciones ambientales. Por lo que, en esta investigación se estudian las prácticas ambientales desde su relación directa con los recursos de la empresa, analizados desde la teoría de los recursos.

### **1.3 Prácticas ambientales desde la teoría de recursos**

La teoría basada en los recursos analiza la estructura interna de la empresa, para la formulación y desarrollo de la estrategia que le den a la empresa una ventaja competitiva sostenible. Esta teoría refiere que la heterogeneidad de las empresas esta en los recursos tangibles e intangibles que posee y que la acumulación y control de recursos internos de la misma, permite a la empresa ganar la ventaja competitiva sostenible. La teoría enfatiza que la ventaja competitiva en la empresa es producto de la creación de valor al adquirir y seleccionar recursos valiosos, los cuales no pueden ser copiados fácilmente por un competidor. (Barney, 1991; Forcadell, 2004).

Penrose (1996) concibe a la empresa como un conjunto de recursos que pueden potencializar y aumentar el valor de la firma. Penrose (1996) argumenta que las decisiones y

las actividades administrativas, favorecen el crecimiento de las empresas y tomar ventajas de las oportunidades para hacer negocio.

Así, la teoría basada en los recursos no sólo se enfoca en que las empresas posean los mejores recursos, sino que éstos tienen que vincularse con una correcta administración, y la estructura organizacional de la empresa, para obtener como resultado la ventaja competitiva.

Para Barney (1991) estos recursos son fuente de ventaja competitiva porque tiene dos principales características: (1) recursos heterogéneos e (2) inmóviles, los cuales se distinguen por ser valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles, por lo que no se pueden comprar en el mercado, ni se pueden copiar fácilmente.

Según Wernelfelt (1984), los recursos deben ser atractivos, debe haber barreras de entrada para obtenerlos y sugiere las fusiones y las adquisiciones como una oportunidad de conseguir recursos que no son comerciables, para lograr la rentabilidad de la empresa.

Por su parte Barney (1991), apunta que los recursos de una firma incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. controlados por una empresa que permitirá concebir y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Menciona que para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sostenible debe ser valioso, raro, ser perfectamente imitable y no debe haber sustitutos estratégicos equivalentes.

Según Teece, Pisano y Chuen (1997), para que una empresa convierta un recurso tangible en un recurso heterogéneo es necesario poseer capacidades y habilidades para transformar en estrategias viables, dichas capacidades y habilidades se encuentran depositadas en el recurso humano que la empresa posee.

Diversos estudios están utilizando el enfoque de la teoría de recursos para explicar el comportamiento ambiental de las empresas (Hart, 1995; Sharma y Vredenburg, 1998; Christmann, 2000; González, 2005; Clemens y Douglas, 2006; Aragón-Correa, Hurtado, Sharma y García, 2008). La estrategia ambiental se materializa en la selección de prácticas ambientales que funcionan en las empresas. Además este enfoque ayuda a identificar los factores que facilitan o dificultan el establecimiento de planteamientos ambientales, tales

como los recursos para gestionarlos y posibilitar con mayor facilidad el desarrollo de estrategias ambientales (Aragón-Correa, García y Hurtado. 2005; Aragón-Correa, Hurtado, Sharma y García, 2008). Por lo que los recursos de la empresa pueden influir en la implementación de prácticas ambientales a través de la gestión de los recursos tangibles e intangibles para ganar una ventaja competitiva en la industria.

### **1.3.1 Clasificación de los recursos de la empresa**

Wernelfelt (1984), propone una tipología de los recursos de la empresa, que se agrupan en tangibles e intangibles, los tangibles pueden ser físicos (mobiliaria, Vehículos, Edificios) y financieros (Dinero, derechos de cobro, etc.), los intangibles se dividen en organizativos (tecnológicos, organizativos: marca, prestigio, imagen) y humanos (conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, etc.). Los recursos intangibles son muy importantes porque pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial (Wernelfelt, 1984).

Según Barney (1991) los recursos de la empresa se pueden agrupar en recursos de capital físico, de capital humano y organizacional. Los recursos físicos incluyen los equipos y la tecnología, la planta, la localización geográfica y el grado de accesibilidad a las materias primas. Los recursos de capital humano incluyen a los trabajadores y directivos de la empresa (experiencia, relaciones, motivaciones, etc.), y por último los recursos organizacionales que comprenden los sistemas de planificación, estructura organizativa, control y coordinación; y relaciones informales entre diversos grupos de la empresa.

Grant (1995) distingue tres tipos de recursos de la empresa, recursos tangibles (físicos y financieros); intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos y destrezas, capacidad de comunicación y motivación). Los recursos intangibles son aquellos que no tienen soporte físico, lo que hace difícil su valoración e identificación. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y valorar debido a que tienen un soporte físico y se concretan en algo material.

Por lo que en este trabajo se analizan los recursos intangibles y tangibles de la empresa según la clasificación propuesta por Wernelfelt (1984), seleccionando entre los intangibles el

recurso humano considerando el nivel de educación, experiencia y motivación personal y empresarial, recurso que poseen los tomadores de decisiones de la empresa y que son altamente significativas pues permite el desarrollo de prácticas ambientales (Aragónes y Américo 1991; Gelderen 2006; Gadenne et al., 2009 y Sarkis et al., 2009).

Entre los recursos tangibles se examina el recurso financiero, la ubicación y la información ambiental de la empresa, recursos de naturaleza material que dan soporte a la toma de decisiones de dueños o gerentes para implementar prácticas ambientales (Wernelfelt, 1984; Gadenne et al., 2009; Huerta, Navas y Almodóvar, 2004)

#### **1.4 Las prácticas ambientales desde la teoría de stakeholders**

La Teoría de Stakeholders propuesta por Freeman (1984), plantea la consideración de los grupos de interés o partes afectadas por la actividad de la empresa, como elemento determinante en la toma de decisiones empresariales. Es una perspectiva de la administración estratégica, que refiere que el éxito de las empresas depende de su habilidad para administrar sus relaciones con los stakeholders. Freeman (1984) señala que las empresas ganan en la medida que crean valor para sus stakeholders internos y externo.

Esta teoría afirma que la empresa es responsable no sólo de los accionistas, sino también de otros individuos o grupos que tienen interés en las acciones y decisiones de la empresa, es decir, el sustento de la teoría radica en la búsqueda de un equilibrio entre las exigencias legítimas de los distintos grupos de interés de la empresa y los objetivos de la misma (Ledesma, 2009).

La teoría de stakeholders establece una visión integral de la empresa, para generar valor para los intereses de los stakeholders de la empresa y para los directivos, con el objetivo de mejorar los resultados empresariales. Freeman (1984) definió a los stakeholders como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. El enfoque de ésta teoría consiste en que si un grupo o individuo puede afectar a la empresa y de manera recíproca ser afectado, entonces los gerentes de una empresa deberían preocuparse por ese grupo, en el sentido de que necesita una estrategia explícita para relacionarse con el grupo de interesados (Freeman, 1984).

Freeman (1984) identifica dos grandes grupos de stakeholders. Los internos tales como trabajadores, accionistas, directivos, propietarios etc., que tienen una implicación directa con la empresa y son significativos en la operación empresarial. Los stakeholders externos como clientes, proveedores, gobierno, ambientalistas, sociedad entre otros, se relacionan directamente y afectan las operaciones de la empresa desde fuera de ésta.

Con base en Freeman (1984) Banerjee, Lyer y Kashyap (2003) define un “stakeholder ambiental” como “individuos o grupos que pueden afectar o ser afectado por el logro de los objetivos ambientales de la empresa” (p.107).

Los stakeholders varían de un sector a otro, sin embargo Henriques y Sadorsky (1999) consideran como grupos de interés más relevantes para las cuestiones ambientales a los: accionistas, empleados, clientes, proveedores, el gobierno, las asociaciones comerciales, las organizaciones ambientales, la comunidad, otros grupos de presión y los medios de comunicación.

Gadenne et al., (2009), identifica a los clientes, proveedores y gobierno como los stakeholders que pueden influenciar a los dueños y gerentes a participar con prácticas ambientales, siendo los dos primeros los grupos más propensos a convencer a los dueños de adoptar prácticas ambientales puesto que genera repercusiones económicas positivas. Los stakeholders identificados por Gadenne et al., (2009), son similares a los identificados en las PyMEs hoteleras, las cuales tienen una interacción directa con los clientes, proveedores y gobierno como principales grupos de intereses que de alguna manera positiva o negativa influyen directamente en la decisión de las empresas del sector servicios (Álvarez et al., 2001).

Los stakeholders ambientales de las PyMEs hoteleras, según Álvarez et al., (2001) son regulación, clientes, proveedores, asociaciones no gubernamentales. Por lo tanto los stakeholders a analizar en la siguiente investigación son los clientes, proveedores y gobierno para ver cómo influyen en la implementación de prácticas ambientales en PyMEs hoteleras.

## **1.5 Relación entre variables**

### **1.5.1 Recursos intangibles y tangibles de la empresa y prácticas ambientales**

Existe suficiente literatura que da evidencias en sentido positivo y negativo a cerca de los recursos tangibles e intangibles que cubren aspectos de la dirección y organización que influyen en la consideración de los factores ambientales de la empresa, propiciando la adopción de estrategias proactivas ambientalmente (González, 2005; Gadenne et al., 2009; Corral –Verdugo y Zaragoza, 2000; Berger, 1997; Lillo, Ramón y Sevilla, 2007; Aragonés y Amérigo, 1991 y Amérigo, Aragonés, Sevillano y Cortés, 2005).

González (2005) encontró una relación positiva entre el desarrollo de estrategias ambientales proactivas y una serie de variables ambientales que reflejan tanto características internas de la empresa como de su entorno en el caso particular de la logística y la gestión de la cadena de suministros en el sector industrial español. Los factores internos que analizó fueron el papel del tamaño empresarial, la concienciación y creencias ambientales de los directivos; y pertenencia a organizaciones internacionales. Sus resultados demuestran que estas cuatro variables son determinantes de la proactividad ambiental en logística y contribuye a definir el perfil de las empresas que adoptan posiciones proactivas en la gestión ambiental.

Las características del dueño/gerente como recursos de la empresa son altamente significativas en la adopción de prácticas ambientales, ya que más allá de los aspectos económicos y cuantitativos relacionados con el rendimiento de la misma, éstas cualidades permite el desarrollo de prácticas y estrategias que aseguran la sostenibilidad ambiental de las actividades de la empresa creando valor en las mismas. (Gelderen, 2006; Senior et al., 2007; Redmon, 2009).

Gadenne et al., (2009) en su investigación sobre conciencia y preocupación ambiental en pequeñas y medianas empresas industriales de Queensland encontró que, las variables como la edad, experiencia, educación se suponen como las principales capacidades que una empresa posee, pues dependiendo de la habilidad y competencia del dueño o gerente encontrará la mejor manera para usar la información ambiental y los recursos financieros que la empresa posee para la implementación de prácticas ambientales.



Corral-Verdugo y Zaragoza (2000) en su estudio sobre patrones de reuso y reciclaje en familias mexicanas. Utilizó escalas sociodemográficas para medir el comportamiento proambiental sobre conductas de reciclaje. Sus resultados muestran que las personas con mayor escolaridad leen más, lo cual incrementa su conocimiento sobre prácticas de conservación. Este conocimiento impacta positivamente en el desarrollo de habilidades proambientales, las cuales, a su vez, se manifiestan en las prácticas de reciclaje de residuos.

Berger (1997), examinó la influencia de las variables sociodemográficas y socioeconómicas en los comportamientos ambientales responsables. En sus resultados encontró que la zona residencial, tipo de vivienda y el ingreso son determinantes para un comportamiento ambiental, sin embargo también encontró que el grado de escolaridad tiene un efecto indirecto sobre el comportamiento ambiental, pero es un antecedente que lo facilita.

Lillo et al., (2007) analizó los factores y estrategias que garantizan la competitividad en las empresas del sector turístico. Examinó el papel que juega el capital humano como recurso intangible y estratégico para la competitividad a través de indicadores como nivel educativo y la formación en el trabajo derivada de la experiencia en el desempeño del puesto. En sus resultados encontró que en el sector turismo es en los activos intangibles y sobre todo en el capital humano se encuentra una fuente de competitividad.

Amérigo y Aragonés (1991), en su estudio sobre actitudes proambientales llevado a cabo en España encontró una relación positiva entre las características sociodemográficas como edad, educación y status económico y las actitudes proambientales y no proambientales, permitiendo diferenciar dependiendo de la característica una actitud positiva o negativa.

Amérigo, Aragonés, Sevillano y Cortés (2005), examinó las motivaciones y creencias que determinan la relación entre el individuo y medio ambiente, utilizando una escala de valores y creencias ambientales de Thompson y Barton (1994), ya que ésta escala permite identificar los motivos que conducen a la protección del medio ambiente, a partir de las consecuencias que tiene sobre uno mismo, las demás personas o la naturaleza. En sus resultados encontró que los motivos para justificar la protección ambiental provienen de creencias antropocéntricas, egocéntricas y biosféricas mediado por la proximidad de los sujetos a los problemas ambientales concretos.

Con base en los argumentos mencionados se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación directa y positiva entre los recursos intangibles de la empresa y las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

La implementación de prácticas ambientales por parte de la empresa se basa en la selección de los principales recursos de la empresa. Las siguientes investigaciones demuestran la influencia de activos tangibles como el recurso financiero, la información ambiental y la ubicación o localización de la empresa en la toma de decisiones para realizar prácticas ambientales, innovaciones o cambios de comportamiento estratégico y ambiental. (Gadenne et al., 2009; González y León 2001; Molina et al., 2008; Ayuso 2003; King y Lenox, 2004 y Sanchiz, Soriano y Canteras, 2000)

Gadenne et al., (2009), encuentra una relación directa y positiva entre los recursos financieros que posee la empresa, ya que los dueños o gerentes de las PyMEs que consideran que no poseen suficiente recurso para implementar prácticas ambientales se muestran menos motivados. Sin embargo, la decisión está en función del costo- beneficio, es decir, si ellos identifican que tendrán un beneficio, como ahorro de costes, se ven motivados hacia la adopción de prácticas ambientales.

González y León (2001), analizó la adopción de innovaciones ambientales en empresas hoteleras, encontró que las innovaciones más adaptadas son aquellas que requieren poca inversión inicial, impliquen un bajo riesgo para el negocio, pero sobre todo que asegure una reducción en los costos de producción de la empresa.

Molina et al., (2008), investigó la relación entre la gestión ambiental y el rendimiento empresarial en hoteles españoles, encontró que las empresas sólo adoptaran prácticas ambientales si tanto el medio ambiente como la empresa se benefician, ya que el compromiso ambiental de la empresa puede llevar a una reducción de sus resultados, puesto que aumenta sus costes y resta su competitividad, ya que algunas acciones de prevención suponen altos costos en los que incurre la empresa.

Otro recurso interno que lleva a la adopción de prácticas ambientales lo encuentra Ayuso (2003) en su investigación sobre gestión ambiental y gestión sostenible en Hoteles. Encuentra

una relación positiva entre la información relativa al cuidado del medio ambiente y procesos de implantación que conduce a la organización a que tome conciencia sobre un problema específico y definirá el éxito o fracaso de las prácticas ambientales.

King y Lenox (2004), investigó la capacidad de absorción de la información para implementar nuevas prácticas y generar una ventaja competitiva sostenida en la empresa. Los resultados sugieren que la provisión de la información tiene un impacto positivo en el grado de adopción de prácticas específicas para la adopción de prácticas de prevención de la contaminación de la empresa.

Sanchiz, Soriano y Canteras (2000) analizaron el cambio estratégico de la empresa como respuesta al cambio interno y externo a la misma aplicado al sector de cooperativas agrarias. Analizaron la relación entre variables internas como tamaño y nivel de formación de los directivos y externas como localización geográfica y competencia con variables de crecimiento interno y externo como estrategias de expansión, innovación, fusiones y alianzas. Encontraron que el cambio estratégico de la empresa está condicionado por la localización geográfica de la empresa.

Con base en los argumentos anteriores se plantea la Hipótesis 2:

H2: Existe una relación directa y positiva entre los recursos tangibles de la empresa y las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

Los diferentes estudios sobre las prácticas ambientales, no solo consideran a los recursos de la empresa como importantes para implementar prácticas ambientales, sino que se requiere también de la acción estratégica de la empresa para responder a sus stakeholders (Hart, 2001).

La gestión de los stakeholders ha sido analizada desde diversas perspectivas, incluyendo la ambiental demostrando una relación directa y positiva entre la presión de los grupos de interés externo y la adopción de prácticas ambientales (Etzion, 2007). Los stakeholders tienen la capacidad de regular o movilizar la opinión pública a favor o en contra de las empresas para que tomen conciencia de los impactos de sus actividades, dependiendo de la importancia que éstos grupos le asignen a las cuestiones ambientales, así influirá en la

estrategia ambiental que implemente la empresa (Delmas et al., 2004; Sarkis et al., 2010 y de Araujo y López, 2010). Así en esta investigación se analiza la intervención de los stakeholders en la implementación de las prácticas ambientales en las PyMEs.

### **1.5.2 intervención de los stakeholders en la relación entre los recursos de la empresa y prácticas ambientales**

Diversas investigaciones demuestran la influencia externa de los stakeholders en la adopción de estrategias ambientales por parte de las empresas para reducir el impacto de sus operaciones en el medio ambiente. La adopción de éstas prácticas depende de la percepción del dueño sobre la ventaja competitiva que puede generar para la empresa al satisfacer a sus stakeholders (González, 2007). Sin embargo, según Álvarez et al., (2001); Delmas y Toffel, (2004); Delmas y Toffel, (2005); Claver et al., (2007); Gadenne et al., (2009); Sarkis et al., (2009) y De Araujo y López, (2010), es necesario identificar los valores e intereses de los stakeholders con respecto al comportamiento ambiental de la empresa, para diseñar y generar estrategias de posibles respuestas de la empresa a través de estrategias de colaboración con los grupos de interés externos.

Álvarez et al., (2001), examinaron la importancia de los asuntos ambientales para los stakeholders, el uso del poder sobre la empresa y la legitimidad económica y social para que las empresas hoteleras adopten prácticas ambientales. En sus resultados encontraron que las empresas hoteleras dan valor a la presión de los stakeholders sobre cuestiones ambientales, siempre y cuando obtengan resultados económicos positivos como consecuencia de la aplicación de prácticas ambientales.

Delmas y Toffel, (2004) analizó cómo los stakeholders tales como el gobierno, clientes, competidores, comunidad, organizaciones ambientales y asociaciones de la industria generan presión a la empresa para adoptar prácticas de gestión ambiental más allá del cumplimiento normativo. Encontró que los stakeholders imponen presión a la empresa en la adopción de estrategias ambientales a través de instrumentos como regulaciones, fuerza competitiva y presión de organizaciones no gubernamentales, sin embargo esta relación es afectada por las características de la empresa como la percepción de los dueños, la posición competitiva y la

estructura organizativa, los cuales tienen un efecto más significativo para que las empresas adopten prácticas ambientales.

Delmas y Toffel (2005), afirman que las prácticas ambientales están dadas por la presión institucional, señalando que la sensibilidad de los administradores de cada departamento de la organización influye en la respuesta de las presiones del entorno, de tal forma que la adopción de prácticas ambientales radica en los diferentes niveles de presiones institucionales, la estructura organizativa y la interpretación de los directivos a estas presiones ambientales.

Claver et al., (2007) analizaron la presión que ejercen los stakeholders a la empresa y la forma en que inciden sobre la actitud ambiental del directivo como oportunidad competitiva. La investigación se realizó en empresas del sector primario, secundario y terciario, encontraron que los clientes y competidores tienen más importancia en los tres tipos de empresas, seguidos por los proveedores en empresas del sector primario y secundario; por último los empleados tienen menos importancia en el sector terciario. Cabe destacar que en el sector de alojamiento turístico la presión de los stakeholders es casi nula y cuando se da incide de forma negativa y significativa sobre la interpretación de los directivos.

Sarkis et al., (2009) analizó la influencia de la presión de los stakeholders sobre la adopción de prácticas ambientales mediados por el nivel de formación de las empresas. Identificó a los clientes, gobiernos reguladores, accionistas y la sociedad en general representada por las Organizaciones No Gubernamentales como stakeholders con la capacidad de regular o movilizar la opinión pública a favor o en contra de las prácticas ambientales que se lleven a cabo en la organización a través de una variedad de mecanismos tales como incentivos, sanciones y consejos.

De Araujo y López (2010), analizaron la relación entre la adopción de estrategias ambientales y la divulgación de información ambiental, con respecto a la satisfacción de las demandas de los stakeholders en empresas hoteleras. Encontraron que los stakeholders en los que descansa el éxito de las gestiones ambientales son los clientes, gestores, directores, empleados y tour operadores, con quienes la empresa tiene la responsabilidad de divulgar información para satisfacer el interés que tienen sobre la estrategia ambiental de la empresa.

Gadenne et al., (2009) analizó el estímulo o motivación para la implantación de estrategias ambientales en la empresa desde un enfoque de expectativas de la empresa de obtener ventajas competitivas a partir de la conciencia de los dueños o gerentes. Encontró que la implementación de prácticas ambientales derivadas de programas formales o informales es influenciada por grupos de presión de clientes, proveedores y gobierno que toman valor sólo cuando ésta identifica que tiene una responsabilidad y relación directa con ellos, siempre y cuando esto le genere una ventaja competitiva.

Sin embargo Gadenne et al., (2009) también encontró que la adopción de prácticas ambientales, va a estar determinada por los factores internos de la empresa, como son los recursos o capacidades que éstas poseen, puesto que la identificación de los mismos va a permitir diagnosticar los puntos fuertes o débiles sobre los cuales se van a apoyar las estrategias para implementar prácticas ambientales y la manera en que éstos recursos o capacidades se van a utilizar para satisfacer las necesidades de la empresa y los grupos de interesados.

Con base en estos argumentos se plantea la Hipótesis 3

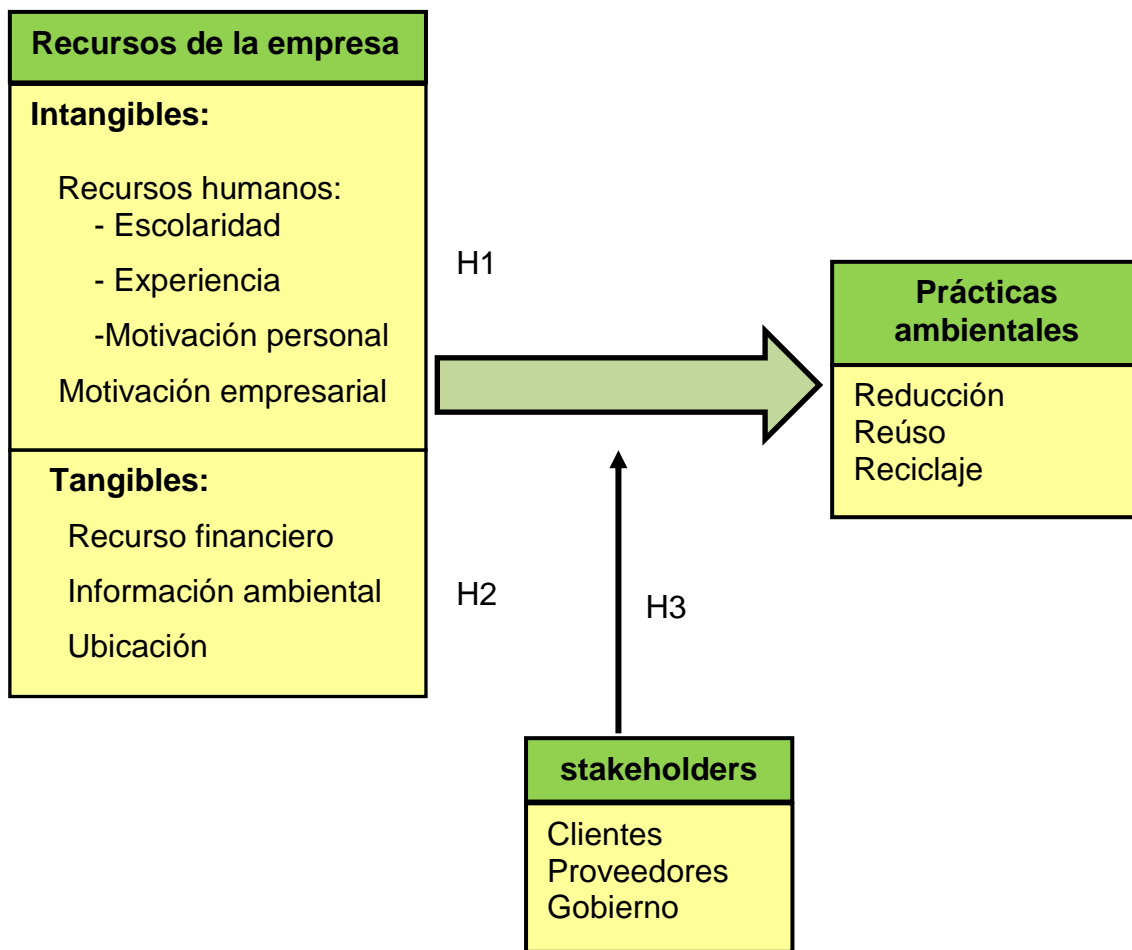
H3: Los stakeholders clientes, proveedores y gobierno intervienen en la relación entre los recursos de la empresa y las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

Las tres hipótesis planteadas en esta investigación se establecen en el modelo conceptual de investigación propuesto (figura 1).

## 1.6 Modelo conceptual de investigación

El modelo conceptual propuesto establece que la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras se logra de manera directa a través de los recursos tangibles e intangibles que la empresa posee, tales como la escolaridad, experiencia y motivación personal del dueño o gerente como principal tomador de decisiones en la empresa, motivación empresarial, los recursos financieros, información ambiental y ubicación de la empresa. Sin embargo, esta relación se ve intervenida por la presencia de stakeholders clientes, proveedores y gobierno quienes presionan e influyen en la toma de decisión de la empresa para implementar prácticas ambientales (figura 1).

Figura 1. Modelo conceptual de investigación.



## **1.7 Conceptualización de variables**

### **1.7.1 Prácticas ambientales**

Para la conceptualización de las prácticas ambientales se hizo una revisión de la literatura para identificar las dimensiones y conceptos de la variable (tabla 1)

Tzschentke, Kirk y Lynch (2009), define las prácticas ambientales como las acciones que ayudan a minimizar el detrimento ambiental en el medio ambiente en términos de agotamiento de recursos y contaminación, a través de cambios en tecnología y prácticas de operación.

Céspedes y de Burgos (2007), define las prácticas ambientales como un conjunto de acciones de diversa naturaleza que se llevan a cabo en los hoteles y que tienen como finalidad mejorar la relación del establecimiento con el medio natural y contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible, sin que ello excluya cumplir sus objetivos económico-funcionales.

Christmann (2000), define a las prácticas ambientales como cambios en los procesos de producción con relación a una estrategia, tecnología o innovación y que contribuyen a una ventaja de costos.

Zhang, Bi y Liu (2009), define las prácticas ambientales como las acciones que se implementan de forma voluntaria u obligada y que van enfocadas a la reducción de materiales tóxicos, suministros “verdes” para la producción y reciclaje de materiales.

Rubio (1999), define las prácticas ambientales como las mejoras a los procesos diarios enfocados a reducir las pérdidas sistemáticas o accidentales de materiales y de residuos o emisiones, y de esta manera aumentar la productividad sin necesidad de recurrir a cambios en tecnología, materias primas o productos a través de los factores humanos y organizativos de la producción.

Con base en las definiciones de Rubio, 1999; Christmann (2000); Tzschentke, Kirk y Lynch (2009); Zhang, Bi y Liu (2009), en este estudio las prácticas ambientales se conceptualizan como las acciones de las empresas enfocados a reducción, reúso y/o reciclaje de materiales y/o recursos utilizados en sus actividades diarias.



Las dimensiones sobre las cuales se abordaran las prácticas ambientales en este trabajo se retomaran las propuestas por Rao et al., (2009) que mide éstas a partir de tres dimensiones como son la reducción, reúso y reciclaje, medidas con indicadores sobre materiales, agua, energía y desperdicios, adaptados al contexto de las PyMEs hoteleras de las principales zonas turísticas de Oaxaca (tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de prácticas ambientales

| AUTOR                       | CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | DIMENSIONES                                                | INDICADORES                                                                                                                                  | REACTIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Céspedes y De Burgos, 2007  | Prácticas ambientales: un conjunto de acciones de diversa naturaleza que se llevan a cabo en los hoteles y que tienen como finalidad mejorar la relación del establecimiento con el medio natural y contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible, sin que ello excluya cumplir sus objetivos económico-funcionales. | Gestión ambiental mínima<br><br>Gestión ambiental avanzada | Prevención de la contaminación.<br>Control de la contaminación.<br>Organizacional<br>Técnica<br>Explícita<br>Implícita<br>Interna<br>Externa | 1.- Cuantifica los ahorros y costes ambientales.<br>2.- Formación ambiental de los empleados.<br>3.- Compra de productos ecológicos.<br>4.- Recompensa iniciativas ambientales.<br>5.- Uso de argumentos ecológicos en marketing<br>6.- Organiza actividades ambientales.<br>7.- Facilita la colaboración ambiental de clientes.<br>8.- Reduce el uso de productos peligrosos.<br>9.- Prácticas de ahorro de agua<br>10.- Prácticas de ahorro de energía<br>11.- Recogida selectiva de residuos sólidos.<br>12.- Uso de vegetación natural donde sea posible<br>13.- Enfoque ambiental a largo plazo.<br>14.- Objetivos y Plan Ambiental (OPA). |
| Kassinis y Souteriou, 2003. | Son componentes de las empresas de servicios que permiten un efecto positivo en la lealtad y satisfacción del cliente.                                                                                                                                                                                                | Ahorro<br><br>Reciclaje                                    | Agua<br>Energía                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Conservation                | Son acciones que                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ahorro                                                     | Agua                                                                                                                                         | <b>Energía</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| AUTOR                        | CONCEPTO                                                                                                         | DIMENSIONES                     | INDICADORES                                                           | REACTIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| International and AHRM, 2005 | permiten a los hoteles mantener la integridad del medio ambiente, optimizar recursos y eficientizar el servicio. | Manejo<br>Reducción             | Energía<br>Desechos<br>Sólidos<br>Químicos                            | <p>Medir y monitorear el Consumo de energía diario.<br/>Capacitar a todos los Colaboradores en el ahorro de Energía en la operación.<br/>Apagar todos los equipos que no están utilizados.<br/>Instalar equipos de bajo consumo tal y como focos compactos fluorescentes.<br/>Mantener una temperatura de 25C° grados en las habitaciones cuando están desocupadas.</p> <p><b>Agua</b><br/>Medir y monitorear el consumo de agua diario.<br/>Capacitar a todos los colaboradores en el ahorro de agua en la operación.<br/>Programa de control de fugas.<br/>Instalar regaderas, llaves de agua e inodoros de bajo consumo.<br/>Implementar un programa de cambio de toallas</p> <p><b>Residuos sólidos</b><br/>Separar residuos orgánicos.<br/>Tratar los orgánicos en una composta.<br/>Separar reciclables como aluminio, plástico, papel y cartón y cristal.<br/>Reducir el volumen de residuos con compras inteligentes y productos reutilizables</p> |
| Rao, et al.,2009             |                                                                                                                  | Reducción<br>Reúso<br>Reciclaje | Materiales<br>Agua<br>Energía<br>Residuos<br>Emisiones a la atmosfera | <p>Indicadores de entrada (materiales).<br/>Consumo / salida relación Eficiencia de los materiales en bruto<br/>Envasado al cociente de salida<br/>Relación de los envases reutilizables<br/>Relación de materiales</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| AUTOR | CONCEPTO | DIMENSIONES | INDICADORES      | REACTIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|----------|-------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |          |             | Aguas residuales | <p>peligrosos<br/>Relación de materias primas reciclables</p> <p>Indicadores de entrada (energía).<br/>Energía relación costo<br/>Tasa de consumo de energía<br/>Proporción de energía renovable</p> <p>Indicadores de entrada (agua).<br/>Tasa de consumo de agua</p> <p>Indicadores de producto (residuos).<br/>Total de residuos al cociente de salida<br/>Reciclaje de residuos relación<br/>Residuos destinados a la relación de la eliminación<br/>Relación de los residuos peligrosos<br/>Relación de los residuos específicos</p> <p>Indicadores de salida (emisiones a la atmósfera).<br/>Cantidad de emisiones a la atmósfera</p> <p>Indicadores de salida (aguas residuales).<br/>Residuos relación agua<br/>Reciclado de residuos relación agua</p> <p>Indicadores de producto (no reciclada y no contaminado).<br/>Residuos relación agua</p> |

Fuente: elaboración propia

## **1.7.2 Recursos de la empresa.**

Para el logro del objetivo de la investigación y la comprobación de la hipótesis 1 y 2, los recursos de la empresa, se dividen en intangibles y tangibles, entre los intangibles se mide el recurso humano a través de las características de los dueños o gerentes como principales tomadores de decisiones en la empresa, además de la motivación empresarial y en los recursos tangibles se mide el recurso financiero, la información ambiental y la ubicación de la empresa.

### **1.7.2.1 Recursos intangibles de la empresa**

Según Franco M. (2007) mide el recurso humano a través de las características de los dueños o gerentes.

Aragonés y Américo (1991) definen a las características del dueño como atributos que inciden en la consolidación o cambio de actitudes de diversos grupos de la población con respecto a la preocupación ambiental, analizándolo con las dimensiones de edad, ideología política y el nivel de educación.

Gelderen (2006), clasifica las características demográficas del emprendedor en dos grupos: el primero denominado capital humano que se compone de variables como conocimiento, educación, habilidades y experiencia las cuales combinadas permiten explotar nuevas ideas empresariales e influyen en el desarrollo de negocios. El segundo grupo son las psicológicas; compuestas de variables tales como la toma de riesgos, atribuciones, percepciones y la motivación, estas características diferenciarán a las personas conduciendo a éstas de manera diversa para el logro del éxito en una empresa.

Para Papadaki y Chami (2002), la habilidad de dirección de un empresario depende en gran medida de la experiencia de un empleo anterior en un negocio similar y que esto puede tener un impacto significativo en la actuación de un pequeño negocio en el futuro.

Para ésta investigación el recurso intangible de la empresa se define como las características del dueño/gerente, las cuales son atributos natos o adquiridos de los dueños y/o gerentes, tales como la escolaridad, experiencia y motivación.

Las características de los dueños y/o gerentes como parte de los recursos intangibles de la empresa que se analizarán en la investigación, serán retomadas de las expuestas por Aragonés y Amérigo (1991) y Gelderen (2006), seleccionando la escolaridad, experiencia y motivación porque éstas características son los atributos más destacados de un dueño o gerente, ya que dependiendo del desarrollo de cada una de éstas tendrá un efecto positivo en la adopción de prácticas ambientales en la empresa.

### **1.7.2.2 Recursos tangibles de la empresa**

Se definen como activos que tienen un soporte físico y que se pueden definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa (Grant, 1994 y Huerta, Navas y Almodóvar, 2004)

Grant, 1996 y Navas y Guerras, 2002 citados en Huerta et al., 2004 definen dentro de los recursos tangibles a los recursos físicos como los terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados y recursos financieros como el capital, reservas, derechos de cobro, acciones. Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables y de forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables.

Sáez, 2000, identifica tres tipos de recursos tangibles en tres clases, recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles.

Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Entre los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta o layout más o menos flexible, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros (tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones e indicadores de recursos de la empresa.

| AUTOR                        | CONCEPTO                                                                                                                                                                         | DIMENSIONES                                                                                                                  | INDICADORES                                                          | REACTIVOS |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Aragonés y Américo, 1991.    | Características socio demográficas: Atributos que inciden en la consolidación o cambio de actitudes de diversos grupos de la población con respecto a la preocupación ambiental. | Actitudes ambientales                                                                                                        | Edad<br>Educación<br>Estatus económico                               |           |
| Papadaki y Chami, 2002.      | Características del dueño o gerente.                                                                                                                                             | * Características de dueños o gerentes.<br><br>Características de las prácticas de negocios.<br>Características de la firma. | -Edad<br>-educación<br>-sexo<br>-motivación<br>-conocimiento         |           |
| Capelleras y Rabetino, 2007. |                                                                                                                                                                                  | *Emprendedores<br><br>Empresa<br>Estrategias<br>Ambiente                                                                     | *<br>Edad<br>Sexo<br>Educación<br>Experiencia<br>Equipo<br>Contactos |           |
| Chinintorn Nakhata, 2007.    |                                                                                                                                                                                  | *Capital Humano<br><br>Competencia empresarial<br>Éxito profesional                                                          | *<br>Sexo<br>Educación<br>Experiencia                                |           |

Fuente: elaboración propia

### **1.7.3 Conceptualización de stakeholders**

La adopción de prácticas ambientales se ha estudiado desde la teoría institucional o de stakeholders, la cual tiene como idea central que ciertos grupos de interés ejercen presión sobre las empresas, provocando tales acciones y decisiones (Teece et al., 1997).

Freeman (1999) define a los grupos de interés como los grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones realizadas en el logro de los objetivos de la organización, añade que los efectos externos que generan las empresas provoca un aumento en la presión de los stakeholders, los cuales buscan que la empresa reduzca sus impactos negativos y aumente los positivos.

González (2007), define a los stakeholders como cualquier grupo o individuo y que es afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables. Así también González (2007), señala que cada organización debe identificar cuáles de estos grupos o individuos tiene la capacidad de presionarlos de manera directa, es decir, diferenciar los stakeholders centrales de los latentes.

Claver et al., (2007) define a los stakeholders como cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo.

Céspedes et al., (2009) define a los stakeholders como grupos interesados tales como gobierno, empleados, clientes, comunidades locales, y los ecologistas que ejercen presión sobre las empresas para la integración de prácticas ambientales.

Gadonne et al., (2009), define a los stakeholders como las partes interesadas con las cuales la empresa tiene responsabilidades y que de acuerdo a la presión y poder de éstos grupos depende la supervivencia de la organización, sin embargo recae en los dueños de la empresa la decisión de elegir aquellos grupos de interesados a los cuales hay que reconocerlos y dar legitimidad a sus reclamos.

Gadenne et al., (2009), define a los stakeholders como como los grupos de interés que pueden influenciar a los dueños y gerentes a participar con prácticas ambientales. Entre los stakeholders considera a los clientes, proveedores y gobierno, siendo los dos primeros los grupos más propensos a convencer a los dueños de adoptar prácticas ambientales puesto que genera repercusiones económicas positivas.

Álvarez et al., (2001), identifica como los stakeholder más relevantes para las empresas hoteleras a los accionistas, la administración pública, las agencias de viaje y tour operadores, los clientes, los proveedores, los competidores, y los directivos y empleados.

Con base en las definiciones aportadas por Álvarez et al., (2001) y Gadenne et al., (2009), se define a los stakeholders como los grupos de interés de la empresa que presiona con normas, sugerencias o incentivos a las PyMEs hoteleras para implementar prácticas ambientales (Tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones e indicadores de stakeholders

| Revisión de literatura | Concepto                                                                                                                    | Dimensiones                                                                                         | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                          | Reactivos |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Claver et. al., 2007   | Cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de interacción entre empresa y stakeholders</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adheridas a la norma ISO 14000</li> <li>Tiempo de decisión para adoptar prácticas ambientales.</li> <li>Distinción de etiquetas ecológicas o certificaciones.</li> <li>Obtención de nominaciones y premios en el ámbito ambiental.</li> </ul> |           |



| Revisión de literatura          | Concepto                                                                                                                                                                                | Dimensiones                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                 | Reactivos |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Céspedes-Lorente et al., 2009.  | Grupos interesados tales como gobierno, empleados, clientes, comunidades locales, y los ecologistas que ejercen presión sobre las empresas para la integración de prácticas ambientales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Legitimidad económica</li> <li>• Legitimidad social</li> <li>• Uso del poder de los stakeholders</li> </ul>                                                                                                                        | Actividades enfocadas a cuestiones organizacionales como sistemas, procedimientos, auditorias y manuales y actividades de cambio tecnológico                                                                                                                |           |
| Gadenne et.al. 2009             | Las partes interesadas con las cuales la empresa tiene responsabilidades y que de acuerdo a la presión y poder de éstos grupos depende la supervivencia de la organización.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación de los proveedores por el impacto que genera el negocio.</li> <li>• Cómo las cuestiones ambientales afectan la decisión de compra de los clientes.</li> <li>• Relevancia e impacto de los requisitos legales ambientales en su negocio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Gobierno</li> </ul>                                                                                                                                                     |           |
| Plaza Úbeda, J.A., et al., 2011 | “grupo de interesados” que presionan a las empresas para integrar sus demandas en las decisiones empresariales.                                                                         | Integración de los grupos de interés                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los stakeholder de la empresa.</li> <li>• Grado de interacción de la empresa con sus stakeholders.</li> <li>• Esfuerzo de la empresa para adaptarse a las demandas de sus stakeholders.</li> </ul> |           |
| Álvarez Gil et al., 2001        | Grupos con intereses legítimos en la actuación de la empresa que demandan determinados comportamientos, utilizando distintas vías de presión con el fin de obtener beneficios.          | Capacidad de los stakeholders para influir en la organización.                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio del poder hacia la protección ambiental.</li> <li>• Legitimidad social de la gestión ambiental.</li> <li>• Legitimidad económica de la empresa.</li> </ul>                                               |           |

Fuente: elaboración propia

# **Capítulo 2.**

## **Metodología**

## **2. Metodología**

En esta sección se describe el diseño de la investigación, población y muestra; las características de la PyMEs encuestadas, las características de los dueños/gerentes entrevistados; el diseño del instrumento de medición, la operacionalización de variables y la confiabilidad y validez de la escalas.

### **2.1 Diseño de la investigación**

Esta investigación sigue la metodología de una investigación deductiva que consistió en dos secciones:

Primero una revisión de literatura y consulta bibliográfica para explicar el fenómeno de estudio y determinar así la variable dependiente, independiente e interviniente, que construyen el modelo conceptual de investigación (figura 1).

La selección de la muestra fue al azar y el instrumento de medición fue un cuestionario con escala tipo Likert de 5 puntos de 1 (nunca) hasta 5 (siempre); se seleccionó la técnica de entrevistas cara a cara, cuestionarios auto administrados y encuestas en línea para la recolección de información. El estudio fue exploratorio de tipo transversal, se utilizó una metodología cuantitativa de corte estadístico, la unidad de análisis fueron las PyMEs hoteleras y la unidad de respuesta los dueños o gerentes.

La segunda sección consistió en el trabajo de campo para probar las hipótesis planteadas en el modelo conceptual de investigación (figura 1). Una vez recolectados los datos, con ayuda del paquete estadísticos, Statistical Package of the Social Science (SPSS) versión 17 se hizo un análisis factorial para validar las escalas y determinar su confiabilidad considerando las cargas mayor de .05; para la prueba de hipótesis se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson, regresión lineal y regresión jerárquica para analizar y discutir los resultados de las relaciones entre variables y finalmente elaborar las conclusiones de la investigación.

## 2.2 Descripción de la población y muestra

### 2.2.1 Población

La población de este estudio son las PyMEs hoteleras del Estado de Oaxaca. Según clasificación del Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, las PyMEs del sector servicios son aquellas empresas que tienen no más de 100 empleados, por lo que en este estudio se utiliza el término PyMEs hoteleras para hacer referencia a las Micro (0-10 empleados), Pequeña (11-50 empleados) y Mediana (51-100 empleados) empresa.

Según el censo económico INEGI (2010) en el Estado de Oaxaca existe un total de 1435 hoteles de los cuales 1046 son PyMEs, éstas se encuentran distribuidas en 32 Municipios del Estado, de estos municipios tres son los más representativos, de los cuales Oaxaca de Juárez con 254 hoteles, Huatulco con 95 hoteles y San Pedro Mixtepec con 97 hoteles (tabla 4).

Tabla 4. Municipios que tienen mayor representatividad de PyMEs hoteleras

| Estado | Municipio          | Unidad Económica |
|--------|--------------------|------------------|
| Oaxaca | Oaxaca de Juárez   | 254              |
|        | Santa María        | 95               |
|        | Huatulco           |                  |
|        | San Pedro Mixtepec | 97               |
|        | Total              | 446              |

Elaboración propia con datos del Censo Económico 2009, INEGI

### 2.2.1.1 Selección de la muestra

La selección de la muestra, se hizo de manera estratificada siguiendo 4 criterios:

- 1.- Ubicación geográfica: que las PyMEs Hoteleras estén ubicadas en las zonas más representativas del Estado.
- 2.- No. de empleados: que los hoteles de la muestra no tengan más de 100 empleados.
- 3.- No pertenecer a Cadenas hoteleras: que los hoteles de la muestra no pertenezcan a una cadena hotelera nacional o internacional, ya que estas empresas tienen estándares de operación predeterminados, lo cual impide medir la participación de los dueños o gerentes en la implementación de prácticas ambientales.
- 4.- Estar afiliadas a la Asociación de Hoteles y Moteles (AHM): que los hoteles de la muestra estén afiliados a la AHM, ya que al estar afiliados nos proporcionará una base de datos para finalmente seleccionar al azar el número que determine la cuota del lugar de muestra, además de que los hoteles afiliados pueden participar en programas de la secretaria de turismo federal y/o estatal y así se puede evaluar la presión del gobierno como un stakeholder de la empresa.

La población de PyMEs hoteleras que cumplen con los 3 principales criterios según INEGI (ver tabla 4), nos da una población total de **446** PyMEs hoteleras.

Así la población de PyMEs hoteleras que cumplen con los 4 criterios de estratificación son en total 128 empresas (tabla 5), distribuidas en los municipios de Oaxaca de Juárez, Santa María Huatulco y San Pedro Mixtepec. Para seleccionar el número de muestra del Municipio de San Pedro Mixtepec, se tomó como referencia la Ciudad de Puerto Escondido, donde se encuentran la mayoría de los hoteles de esta zona.

Tabla 5. Población finita, de acuerdo a los 4 criterios de selección

| Lugar de muestreo    | No. de hoteles |
|----------------------|----------------|
| Oaxaca de Juárez     | 96             |
| Santa María Huatulco | 10             |
| Puerto Escondido     | 22             |
| <b>Total</b>         | <b>128</b>     |

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, 2009

Después de la estratificación para determinar el tamaño de la muestra, se realizó un muestreo de tipo probabilístico o al azar, para dar oportunidad que cada hotel de la población finita tenga la misma probabilidad de ser elegido, además se utilizó el muestreo por cuota, ésta técnica permite aplicar el número de instrumentos de medición en cada zona o lugar dependiendo de la muestra obtenida.

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita con un margen de error del **.05 (+/- 5%)**.

### 2.2.1.2 Cálculo de la muestra

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

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal

P= Probabilidad de éxito (.50)

Q= Probabilidad de fracaso (.50)

N= Población (128)

E= Error muestral (.05)

### Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(.50)(.50)(128)}{(128 - 1)(.05)^2 + (1.96)^2(.50)(.50)}$$

$$n = \frac{(3.48)(.25)(128)}{(127)(.0025) + (3.84)(.25)}$$

$$n = \frac{(.96)(128)}{.32 + .96}$$

$$n = \frac{122.88}{1.28}$$

$$n = 96$$

El total de la muestra de investigación quedó integrada por 96 hoteles distribuidos en los tres municipios elegidos del estado de Oaxaca. El número total de la muestra por municipio se determinó mediante la técnica de selección por cuotas. Para realizar el muestreo por cuotas como primer paso se calcula el porcentaje que representan los hoteles por cada lugar de la muestra en Oaxaca.

#### 2.2.1.3 Muestreo por cuotas

Determinación del porcentaje de hoteles por lugar de la muestra.

**Cd. de Oaxaca de Juárez:**  $\frac{96 \cdot 100}{128} = 75\%$

96 hoteles

**Huatulco:**  $\frac{10 \cdot 100}{128} = 8\%$

10 hoteles

**Puerto Escondido:**  $\frac{22 \cdot 100}{128} = 17\%$

22 hoteles

Total = 100%

Una vez calculado el porcentaje de lugar de la muestra fue necesario calcular la cuota, es decir, determinar el número de unidades a encuestar en cada lugar.

### Muestreo por cuota:

**Cd. Oaxaca de Juárez:**  $\frac{96 \cdot 75}{100} = 72$  hoteles

**Huatulco:**  $\frac{96 \cdot 8}{100} = 8$  hoteles

**Puerto Escondido:**  $\frac{96 \cdot 17}{100} = 16$  hoteles

**Total = 96** hoteles

Así, el lugar y tamaño de la muestra queda con 72 hoteles en Oaxaca de Juárez, que representa el 75% de la población estratificada, Huatulco con 8 hoteles que representa el 8% de la población, y Puerto Escondido con 16 hoteles que representa el 17% de la población total estratificada, que conforma el total de 96 hoteles. (Tabla 6).

Tabla 6. Muestra y porcentaje

| Lugar de muestreo    | Población | %   | Muestra   |
|----------------------|-----------|-----|-----------|
| Cd. Oaxaca de Juárez | 96        | 75  | 72        |
| Huatulco             | 10        | 8   | 8         |
| Puerto Escondido     | 22        | 17  | 16        |
| Total                | 128       | 100 | <b>96</b> |

La unidad de análisis de este estudio son las PyMEs Hoteleras de Oaxaca, específicamente las que se encuentran ubicadas en la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Huatulco y Puerto Escondido. La unidad de respuesta son los dueños y/o gerentes de estos hoteles.

De 96 empresas determinadas como tamaño de muestra para este estudio solo se logro encuestar a 78, pues la limitación del tiempo y la poca disponibilidad de los empresarios hoteleros dificulto alcanzar la meta a pesar de que se visitaron en total a 119 empresas. Así los 78 cuestionarios completos, representa el 81% del tamaño de la muestra determinada, la cual sigue siendo un tamaño representativo de la población bajo un estudio exploratorio aplicando encuestas por entrevistas cara a cara (Valero G, 2005).

El trabajo de campo se desarrolló de la siguiente manera: en la cd. de Oaxaca de Juárez, la AHM reportó un total de 118 socios afiliados, de los cuales 13 son moteles y hostales, 5



hoteles de cadena y 4 hoteles tienen más de 100 empleados, dejándonos una población de 96 hoteles disponibles que cumplen con los criterios de selección. Se visitaron 78 hoteles, 38 participaron positivamente, 28 se negaron a participar y 12 hoteles optaron por quedarse con el cuestionario, pero no lo regresaron.

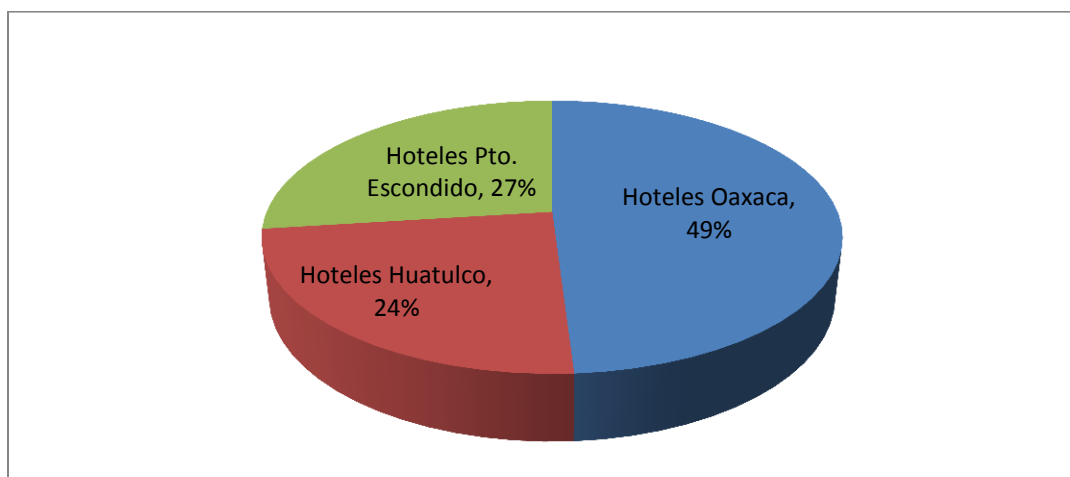
En Huatulco, la AHM reportó un total de 20 socios afiliados, de los cuales 6 hoteles pertenecen a una cadena, 4 son villas, dejando un total de 10 hoteles que cumplen con los criterios de selección. Sin embargo se obtuvieron 19 entrevistas, porque se recurrió a 9 hoteles que cumplían con 3 de los criterios según la muestra estratificada aunque no estuvieran afiliadas en la Asociación de Hoteles y Moteles sí se encuentran afiliados al Consejo de Promoción Turística de Huatulco; y manifestaron buena disposición para participar en la entrevista.

En Puerto Escondido, la AHM reportó un total de 40 socios afiliados, de los cuales 18 son bungalows, cabañas y Villas, dejando un total de 22 hoteles disponibles. Se visitaron 22 hoteles y sólo uno se negó a participar completando 21 entrevistas.

### 2.2.2 Características de las PyMEs encuestadas

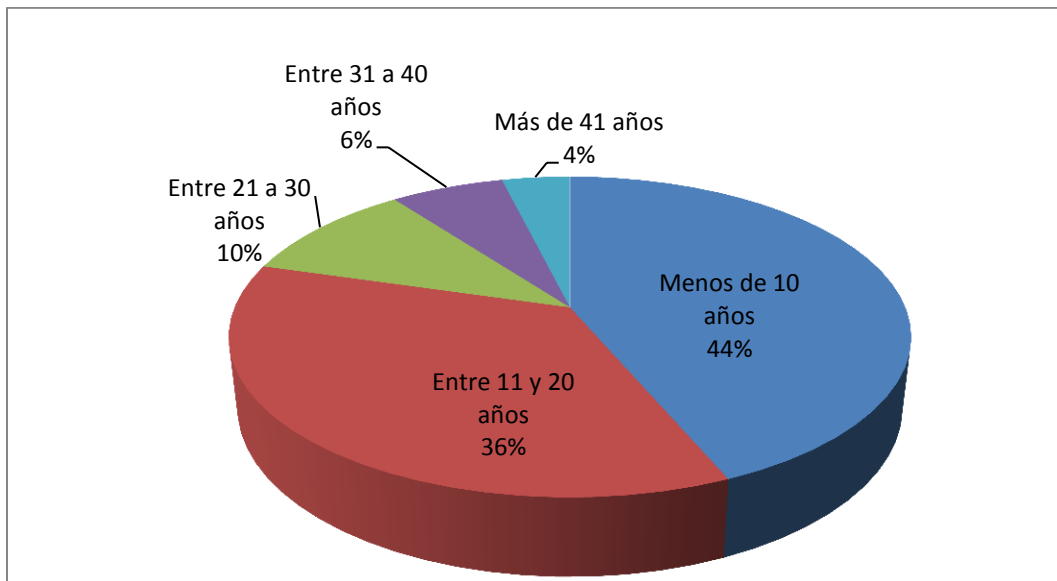
De las 78 PyMEs hoteleras encuestadas el 49% se ubica en la Ciudad Oaxaca, el 27% en la ciudad Puerto Escondido y el 24% en Huatulco.

Gráfica1. Total de hoteles encuestados



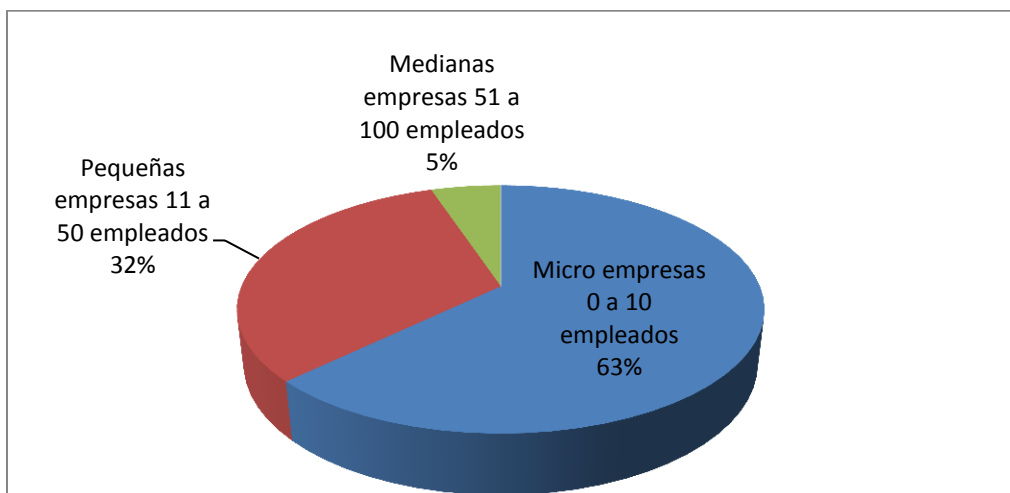
De las 78 PyMEs hoteleras en las cuales se aplicó la encuesta se encontró que el 44% tiene una antigüedad de operación de menos de 10 años, el 36% entre 11 y 20 años, el 10% entre 21 y 30 años, el 6% entre 31 y 40 años; y el 4% más de 41 años (gráfica 2).

Gráfica 2. Antigüedad de la empresa



El 63% de los hoteles encuestados son clasificados como Micro empresas al tener de 0 a 10 empleados, el 32% se consideran Pequeñas empresas al tener de 11 a 50 empleados y el 5% restante se considera Mediana empresa al tener de 51 a 100 empleados (gráfica 3).

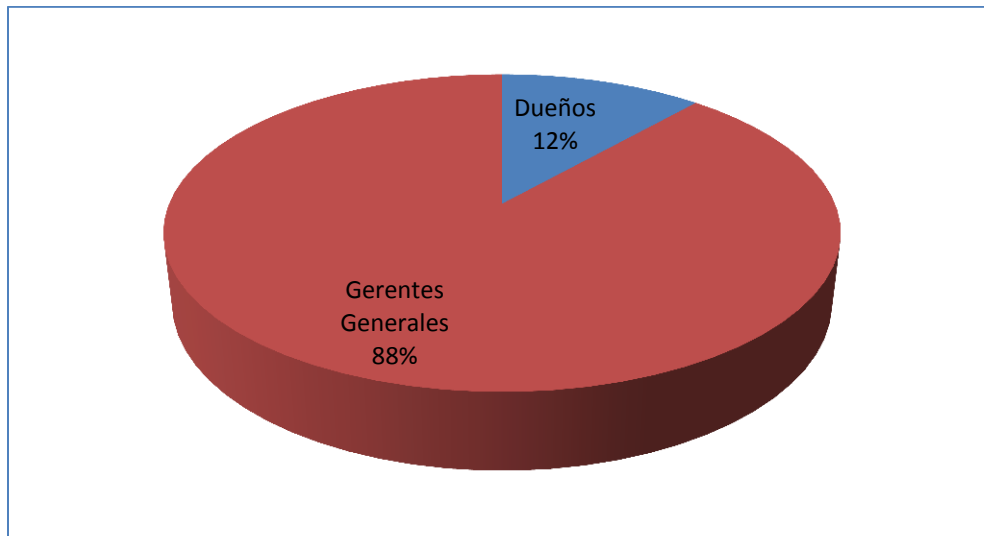
Gráfica 3. Clasificación de PyMEs hoteleras



### 2.2.3 Características de los dueños/gerentes entrevistados

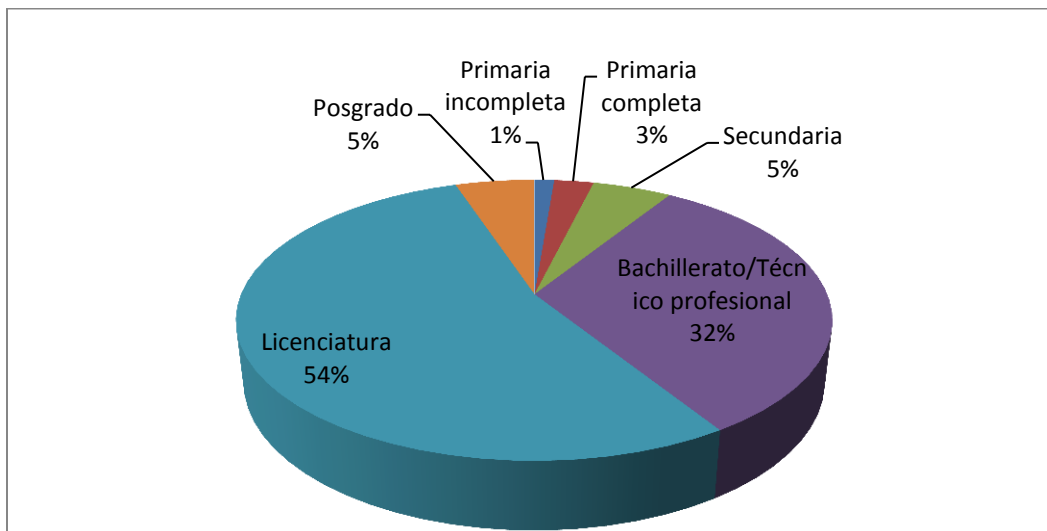
De los 78 dueños o gerentes entrevistados 9 son dueños y 69 son gerentes generales de los hoteles (gráfica 4).

Gráfica 4. Puesto de los entrevistados



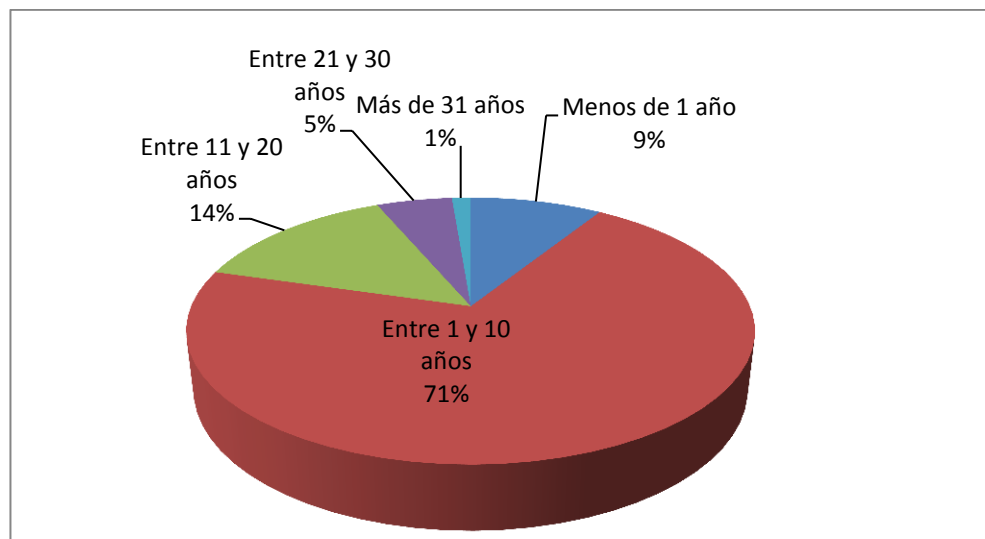
La escolaridad de los entrevistados fue el 1% con primaria incompleta, 3% con primaria completa, 5% con secundaria, 32% bachillerato o técnico profesional, 54% con licenciatura y 5% con posgrado (gráfica 5).

Gráfica 5. Escolaridad de los entrevistados



El 9% dijo tener una antigüedad laboral en la empresa de menos de 1 año, el 71% entre 1 y 10 años, el 14% entre 11 y 20 años, el 5% entre 21 y 30 años y sólo el 1% más de 31 años (gráfica 6).

Gráfica 6. Antigüedad laboral en la empresa



## **2.3 Diseño del instrumento de medición**

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento de medición fue un cuestionario que contiene preguntas cerradas de valoración que se califican a través de una escala Likert de 5 puntos que va desde 1(nunca) hasta 5(siempre).

El cuestionario cuenta con un total de 126 preguntas de las cuales 4 se refieren a los datos generales del negocio, 30 miden los recursos intangibles y tangibles; 79 miden las prácticas ambientales y 13 miden la presión de stakeholders.

El cuestionario se aplicó a los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras de la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Huatulco y Puerto escondido. Su aplicación fue de carácter individual y la forma de contestarse fue verbal a través de entrevista cara a cara, con un tiempo para responder entre 40 y 50 minutos. Sin embargo, se aplicó cuestionarios auto administrados, ya que los dueños o gerentes manifestaron falta de tiempo para hacer la entrevista cara a cara, así también para restar la problemática de disponibilidad de tiempo se realizaron encuestas electrónicas a través de la página [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), se envió la invitación a los hoteleros y se les proporcionó el link <https://www.surveymonkey.com/s/688PK6C>, para que accedieran al cuestionario y pudieran responderlo.

## **2.4. Operacionalización de variables**

### **2.4.1 Prácticas ambientales**

Prácticas ambientales se definió operacionalmente como las acciones que los hoteles realizan en reducción, reúso y/o reciclaje de agua, residuos y/o energía en las diferentes áreas operativas de la empresa. Para operacionalizar esta variable se utilizaron dimensiones de prácticas ambientales que han sido validadas en otros estudios, pero adaptadas al contexto hotelero. Según Ráo *et al.*, (2006), las prácticas ambientales pueden medirse con las dimensiones de reducción, reúso y reciclaje que inciden en los indicadores de agua, energía y residuos (Tabla 7).

Para medir esta variable se usa una escala Likert de 5 puntos: 1 (nunca realizo estas acciones), 2 (casi nunca realizo estas acciones), 3 (a veces realizo estas acciones), 4 (casi siempre realizo estas acciones) y 5 (siempre realizo estas acciones).

*Reducción*, se definió operacionalmente como la frecuencia en que los negocios realizan acciones para ahorrar el consumo de agua, energía y la generación de residuos en las diferentes áreas del hotel, por ejemplo en cocina, jardín, habitaciones, oficina.

*Reúso*, se definió operacionalmente como la frecuencia en que los negocios realizan acciones para reutilizar el agua que se genera en las diversas áreas operativas del hotel, como la cocina y las habitaciones.

*Reciclaje*, se definió operacionalmente como la frecuencia en que los negocios realizan acciones para que a través de un proceso se pueda reutilizar el agua y residuos de las áreas de cocina, habitaciones y oficinas.

Tabla 7. Operacionalización de prácticas ambientales

| Variable              | Dimensiones                                                                                                        | Indicadores                 | Escala                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Prácticas ambientales | <b>Reducción:</b> Kassinis y Souteriou, (2003); Conservation International and AHRM, (2005) y Rao, et al., (2009). | Agua<br>Energía<br>Residuos | Siempre<br>Casi siempre<br>A veces<br>Casi nunca<br>Nunca |
|                       | <b>Reúso:</b> Rao, et al., (2009).                                                                                 | Agua                        |                                                           |
|                       | <b>Reciclaje:</b> Kassinis y Souteriou, (2003); Rao, et al., (2009).                                               | Agua<br>Residuos            |                                                           |

Fuente: Elaboración propia

## 2.4.2. Recursos de la empresa

Los recursos de la empresa se definieron como los recursos intangibles y tangibles de la empresa.

### Recursos intangibles

Se definieron operacionalmente como las características del dueño o gerente de la empresa, tales como su escolaridad, experiencia en la industria y empresa, motivación personal, así como la motivación empresarial para implementar prácticas ambientales (tabla 8). Para medir las motivaciones se utilizaron escalas probadas que tienen que ver con valores individuales y colectivos, sin embargo se utiliza el concepto de motivación ya que según Schwartz (1994) los valores son universales y se pueden medir con motivaciones individualistas y colectivas. Las motivaciones colectivas regulan cómo los individuos se relacionan socialmente con otros y cómo esta relación los afecta, las motivaciones individualistas regulan cómo el individuo expresa intereses y características personales.

*Educación* se definió operacionalmente como el nivel de estudios con que cuenta el dueño o gerente.

*Experiencia* se definió como experiencia en la industria y experiencia en la empresa. Experiencia en la industria se definió operacionalmente como los años que el dueño o gerente ha llevado como dueño o gerente de empresas en el sector de servicios turísticos. Experiencia en la empresa son los años que el dueño o gerente lleva desempeñándose en la empresa.

*Motivación personal* se definió operacionalmente como el parecido que tiene los dueños o gerentes con las personas que cuidan el medio ambiente por motivos egocéntricos, biosféricos y antropocéntricos para implementar prácticas ambientales en su negocio.

*Motivación egocéntrica:* grado en que el dueño o gerente cuida el ambiente con el fin de obtener beneficios para el mismo.

*Motivación biosférica:* grado en que el dueño o gerente cuida el ambiente con el fin de conservar la naturaleza.

*Motivación antropocéntrica:* grado en que el dueño o gerente cuida el ambiente con la finalidad de conservar los recursos naturales en beneficio de terceras personas.

*Motivación empresarial:* se definió operacionalmente como el grado de parecido que tiene la empresa con las otras que cuidan el ambiente por motivos económicos, sociales y ambientales.

*Motivación económica:* grado en que el dueño o gerente implementa prácticas ambientales con el fin de ahorrar costos y obtener beneficios económicos para la empresa.

*Motivación social:* grado en que el dueño o gerente implementa prácticas ambientales con la finalidad de maximizar los beneficios sociales para lograr una imagen positiva de su empresa.

*Motivación ambiental:* grado en que el dueño o gerente implementa prácticas ambientales con la finalidad de lograr una relación entre los recursos naturales, ambiente y turismo.

### **Recursos tangibles**

Se definieron operacionalmente como el recurso financiero, información ambiental y la ubicación que posee la empresa para implementar prácticas ambientales (tabla 8).

*Recurso financiero:* la frecuencia en que dispone los ingresos del negocio para promover acciones ambientales.

*Información ambiental:* grado de acceso a información pública que posee la empresa para implementar prácticas ambientales y su fuente de información.

*Ubicación:* zona de localización de la empresa en zona urbana y zona de playa.



Tabla 8. Operacionalización de recursos de la empresa

| Variable                                                                                   | Dimensiones                  | Indicadores                                                                       | Escala                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Características del dueño/gerente<br>Papadaki y Chami, (2002); Aragonés y Américo, (1991). | Educación                    | Sin estudios<br>Primaria<br>Secundaria<br>Bachillerato<br>Profesional<br>Posgrado |                                                                                       |
|                                                                                            | Experiencia en la empresa    | Años de dirigir la empresa                                                        |                                                                                       |
|                                                                                            | Experiencia en la industria  | Años de trabajo en el sector hotelero                                             |                                                                                       |
|                                                                                            | Motivación personal          | Egocéntrico<br>Biosférica<br>Antropocéntrico                                      | No se parecen<br>Se parecen poco<br>Se parecen algo<br>Se parecen<br>Se parecen mucho |
|                                                                                            | Motivación empresarial       | Económica<br>Social<br>Ambiental                                                  |                                                                                       |
|                                                                                            | Recurso financiero           | Disposición de ingreso                                                            | Nunca<br>Casi nunca<br>A veces<br>Casi siempre<br>Siempre                             |
|                                                                                            | Información ambiental        | Disposición de información                                                        | Nada<br>Poco<br>Regular<br>Mucho<br>Bastante                                          |
| Ubicación                                                                                  | Zona urbana<br>Zona de playa |                                                                                   |                                                                                       |

Fuente: elaboración propia

### 2.4.3 stakeholders

Stakeholders se definió como los grupos de intereses de la empresa que presionan con normas, sugerencias o incentivos a las PyMEs hoteleras para implementar prácticas ambientales. Los stakeholders identificados para las PyMEs hoteleras son clientes, proveedores y gobierno. Para medir esta variable se preguntó sobre la frecuencia en que los clientes, proveedores y gobierno presionan, sugieren, recomiendan o incentivan y vigilan la implementación de prácticas ambientales, la escala utilizada fue tipo Likert de 5 puntos, donde : 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3 (a veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre).

*Clientes* se definió operacionalmente como la frecuencia en que los huéspedes sugieren, cuestionan y hacen recomendaciones sobre las actividades enfocadas al ahorro de agua, energía y manejo de residuos del hotel.

*Proveedores* se definió operacionalmente como la frecuencia en que los agentes de ventas sugieren y recomiendan productos enfocados al ahorro de agua y energía.

*Gobierno* se definió operacionalmente como frecuencia en que la empresa percibe que cumple con las regulaciones y participa en programas ambientales.

Tabla 9. Operacionalización de stakeholders

| Variable                               | Dimensiones                         | Indicadores                              | Escala                                                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| stakeholders<br>(Grupo de interesados) | Clientes<br>Proveedores<br>Gobierno | Presión<br>Recomendaciones<br>Incentivos | Siempre<br>Casi siempre<br>A veces<br>Casi nunca<br>Nunca |

Fuente: elaboración propia

## 2.5 Confiabilidad y validez de las escalas

La validez de la escala consiste en determinar la consistencia interna, validez interna y varianza explicada de cada una de las variables del modelo de investigación (figura 1). Para determinar la validez interna y la varianza explicada de las variables se utilizó un análisis de factores mediante la técnica de componentes principales con rotación Varimax y normalización de Kaiser. Se tomó como cargas validas los ítems que tuvieron una carga  $\geq 0.5$ , que discriminaron entre cada uno de los componentes de la variables. Para determinar la confiabilidad de la variable se utilizó el Alfa de Cronbach.

### 2.5.1 Prácticas ambientales

Las prácticas ambientales se midieron con 55 preguntas de la V1 a V55 (cuestionario anexo A) integrado por las dimensiones de reducción, reúso y reciclaje, con indicares de agua, energía, residuos y compras verdes. La dimensión en reducción se midió con agua (V1...V9 y V43...V51), energía (V10...V19 Y V52...V55) y compras verdes (V36...V42), la dimensión de reúso y reciclaje se midió en agua (V3...V5) y residuos (V28...V35).

Mediante la reducción de factores cargaron 26 preguntas distribuidas en 9 factores: reducción de residuos (factor 1), reducción de agua (factor 2), reúso de agua (factor 3), energía alternativa (factor 4), reciclaje de residuos orgánicos (factor 5), separación de residuos (factor 6), reúso de residuos (factor 7), reciclaje de residuos inorgánicos (factor 8), y reducción consumo de energía (factor 9), Ver tabla 10.

Tabla 10. Análisis factorial de prácticas ambientales

|                                           | Reducción de residuos<br>1 | Reducción de agua<br>2 | Reúso de agua<br>3 | Energía alternativa<br>4 | Reciclaje de residuos orgánico<br>5 | Separación de residuos<br>6 | Reúso de residuos<br>7 | Reciclaje de residuos inorgánicos<br>8 | Reducción consumo de energía<br>9 |
|-------------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Reúso de agua</b>                      |                            |                        |                    |                          |                                     |                             |                        |                                        |                                   |
| Recolectar agua de lluvia                 | -.034                      | .025                   | <b>.730</b>        | -.104                    | .231                                | .045                        | -.060                  | .097                                   | -.240                             |
| Utilizar agua sobrante de piscinas        | .061                       | .110                   | <b>.676</b>        | .069                     | .317                                | .036                        | .178                   | .167                                   | .252                              |
| Reutilizar agua sobrante de lavabos       | .100                       | .067                   | <b>.833</b>        | -.053                    | .161                                | .135                        | .185                   | -.104                                  | .126                              |
| <b>Reducción consumo de energía</b>       |                            |                        |                    |                          |                                     |                             |                        |                                        |                                   |
| Aprovechar iluminación natural            | .078                       | -.208                  | -.016              | .039                     | .005                                | .023                        | .053                   | .085                                   | <b>.764</b>                       |
| Desconectar aparatos eléctricos en desuso | -.016                      | .135                   | .092               | -.140                    | .039                                | .034                        | .149                   | .082                                   | <b>.831</b>                       |

|                                          |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>Reúso de residuos</b>                 |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Evita imprimir documentos innecesarios   | -.083       | .010        | .128  | .022        | -.015       | .012        | <b>.786</b> | .088        | .198          |
| Utiliza papel por ambos lados            | .099        | .028        | .049  | .033        | .094        | .023        | <b>.897</b> | .108        | .013          |
| <b>Separación de residuos</b>            |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Contenedores específicos para residuos   | .161        | .108        | .036  | .028        | .172        | <b>.917</b> | .024        | .057        | .060          |
| Separa basura orgánica e inorgánica      | .099        | -.013       | .144  | .029        | -.022       | <b>.931</b> | .019        | .174        | .002          |
| <b>Reciclaje de residuos inorgánicos</b> |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Depositarlos en el carro recolector      | .046        | -.027       | .012  | .009        | .046        | .096        | .077        | <b>.889</b> | -.014         |
| Venderlos a otros interesados            | -.011       | .051        | .070  | .081        | .107        | .122        | .128        | <b>.833</b> | .218          |
| <b>Reciclaje de residuos orgánicos</b>   |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Regresarlos con proveedores              | -.177       | -.059       | .067  | -.017       | <b>.692</b> | .085        | -.090       | .222        | -.072         |
| Venderlos a otros interesados            | -.019       | .000        | .163  | -.025       | <b>.874</b> | -.032       | .095        | -.081       | .020          |
| Regalarlo a los empleados                | -.060       | .084        | .299  | -.073       | <b>.724</b> | .099        | .082        | .046        | .098          |
| <b>Reducción de residuos</b>             |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Sean de materiales reciclados            | <b>.716</b> | .134        | .084  | -.111       | -.075       | .263        | -.031       | .178        | -.037         |
| Sean biodegradables                      | <b>.819</b> | .075        | .087  | .045        | -.065       | .110        | -.090       | .057        | .031          |
| Estén en envases retornables             | <b>.767</b> | -.064       | -.041 | .287        | -.122       | .087        | -.031       | -.030       | .207          |
| Tengan ciclo de vida largo               | <b>.693</b> | .112        | .000  | -.079       | -.009       | -.219       | .199        | -.145       | -.083         |
| Amigables con el medio ambiente          | <b>.871</b> | .108        | .133  | .050        | .013        | -.019       | -.110       | .048        | -.097         |
| Ahorrradores de energía                  | <b>.659</b> | .137        | -.217 | .073        | -.083       | .236        | .244        | -.099       | .192          |
| <b>Reducción de agua</b>                 |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Regaderas tradicionales                  | .148        | <b>.760</b> | .408  | .092        | -.157       | -.003       | -.207       | -.027       | .112          |
| Regaderas de flujo bajo                  | .148        | <b>.760</b> | .408  | .092        | -.157       | -.003       | -.207       | -.027       | .112          |
| Grifos tradicionales                     | .135        | <b>.820</b> | -.100 | -.057       | .123        | .042        | .144        | .076        | -.142         |
| Grifos aireadores de bajo flujo          | .065        | <b>.886</b> | -.103 | -.019       | .097        | .070        | .161        | -.019       | -.083         |
| <b>Reducción consumo de energía</b>      |             |             |       |             |             |             |             |             |               |
| Energía convencional eléctrica           | .081        | .032        | -.035 | <b>.980</b> | -.047       | .031        | .036        | .047        | -.046         |
| Energía eólica                           | .056        | .005        | -.040 | <b>.984</b> | -.045       | .019        | .021        | .038        | -.042         |
| <b>Varianza Explicada Total</b>          |             |             |       |             |             |             |             |             | <b>77.499</b> |
| <b>Alfa de Cronbach</b>                  |             |             |       |             |             |             |             |             | <b>.788</b>   |

Con los nueve factores la varianza explicada de prácticas ambientales es de 77.49% y la confiabilidad de la variable sobre los 26 reactivos validados según el alfa de Cronbach es de .788, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad del 78% (tabla 10).

Los factores se integraron de la siguiente manera:

Factor 1: reducción de residuos (V37, V38, V39, V40 y V42), se integró de preguntas que miden la reducción en la generación residuos a través de las compras verdes que realizan los hoteles.

Factor 2: reducción de agua (V47, V48, V49 y V51), mide la reducción en el consumo de agua con preguntas que tienen que ver con el uso de equipos ahorradores de agua en habitaciones y el hotel en general.

Factor 3: reúso de agua (V3, V4 y V5) mide el aprovechamiento de aguas grises que salen de albercas, lavabos o regaderas, así como la recolección de agua de lluvia antes de enviarla al drenaje público.

Factor 4: energía alternativa: (V52 y V53) mide la reducción del uso de energía eléctrica por el uso de energías alternativas.

Factor 5: reciclaje de residuos orgánicos: (V30, V33 Y v34) identifica las acciones que hacen los hoteleros con los residuos orgánicos,

Factor 6: separación de residuos: (V26 y V27) identifica la separación de residuos orgánicos e inorgánicos.

Factor 7: reúso de residuos: (V20 y V21) identifica la reutilización de residuos.

Factor 8: reciclaje de residuos inorgánicos: (V28 y V29) identifica las acciones que hacen los hoteleros con los residuos inorgánicos.

Factor 9: reducción consumo de energía: (V11 y V15) mide la reducción en el consumo de energía eléctrica a través del uso de equipos ahorradores.

Para determinar el total de la variable prácticas ambientales se sumaron las preguntas cargadas en cada uno de los factores para agruparlas en sus respectivas dimensiones. Se definieron 3 dimensiones que se sumaron para determinar la variable prácticas ambientales de manera global.

Prácticas ambientales= reducción, reúso y reciclaje

Dónde:

Reducción= reducción de residuos (factor 1) + reducción de agua (factor 2) + energía alternativa (factor 4) + reducción consumo de energía (factor 9).

Reúso= reúso de agua (factor 3) + reúso de residuos (factor 7).

Reciclaje= reciclaje de residuos orgánicos (factor 5) + separación de residuos (factor 6) + reciclaje de residuos inorgánicos (factor 8).

### **2.5.2 Recursos de la empresa**

La variable de recursos de la empresa se midió con 31 preguntas de la V78 a V108 (cuestionario anexo A) integrado por las dimensiones de recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles se midió con escolaridad (V124), experiencia en la industria (V125), experiencia en la empresa (V126); motivación personal (V94...V108), con los indicadores de motivación biosférica (V94...V98), antropocéntrica (V99...V103) y egocéntrica (V104...V108); motivación empresarial con los indicadores económica (V78...V82), social (V83...V88) y ambiental (V89...V93). Los recursos tangibles se midió con recurso financiero (V109...V114), información ambiental (V115...V120) y la ubicación de la empresa.

Para esta variable la motivación personal y empresarial fueron las únicas que requirieron una reducción de factores.

#### **Motivación personal**

Motivación personal se cargaron 15 preguntas distribuidas en 3 factores:

Motivación personal antropocéntrica (factor 1), motivación personal egocéntrica (factor 2), motivación personal biosférica (factor 3), ver tabla 11. Con los tres factores cargados la varianza explicada de la variable fue de 82.98%. La confiabilidad sobre los 15 reactivos validados según el Alfa de Cronbach es de .866, es decir esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad del 86%.

Tabla 11. Análisis factorial de motivación personal

| <b>Matriz de componentes rotados<sup>a</sup></b>           |                              |                       |                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|
|                                                            | Componente                   |                       |                      |
|                                                            | Factor 1                     | Factor 2              | Factor 3             |
|                                                            | Mot. Per.<br>Antropocéntrica | Mot. Per. Egocéntrica | Mot. Per. Biosférica |
| <b>Mot. Per. Biosférica</b>                                |                              |                       |                      |
| Prevenir contaminación                                     | -.081                        | -.106                 | <b>.870</b>          |
| Proteger medio ambiente                                    | -.018                        | -.100                 | <b>.905</b>          |
| Respetar la tierra                                         | .099                         | -.050                 | <b>.904</b>          |
| Unión con la naturaleza                                    | .162                         | -.004                 | <b>.895</b>          |
| Por un mundo bello                                         | .197                         | .051                  | <b>.849</b>          |
| <b>Mot. Per. Antropocéntrica</b>                           |                              |                       |                      |
| Calidad de vida                                            | <b>.849</b>                  | .067                  | .268                 |
| Personas disfruten de ríos y lagos                         | <b>.898</b>                  | .137                  | .081                 |
| Nuevas generaciones disfruten la naturaleza                | <b>.920</b>                  | .119                  | .085                 |
| Per. Ahorren dinero usando prod. reciclados                | <b>.912</b>                  | .198                  | -.048                |
| Nivel de vida mejor                                        | <b>.923</b>                  | .187                  | .008                 |
| <b>Mot. Per. Egocéntrica</b>                               |                              |                       |                      |
| Salud Propia                                               | .314                         | <b>.776</b>           | -.020                |
| Reducir estrés                                             | .143                         | <b>.926</b>           | -.039                |
| Ganar reputación                                           | .037                         | <b>.927</b>           | -.040                |
| Propia felicidad                                           | .117                         | <b>.946</b>           | -.009                |
| Ahorrar o reducir gastos                                   | .126                         | <b>.887</b>           | -.108                |
| <b>Varianza Explicada</b>                                  | <b>36.949</b>                | <b>28.786</b>         | <b>17.249</b>        |
| <b>Varianza Total</b>                                      |                              |                       | <b>82.983</b>        |
| <b>Alfa de Cronbach</b>                                    |                              |                       | <b>.866</b>          |
| Método de extracción: Análisis de componentes principales. |                              |                       |                      |
| Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.      |                              |                       |                      |
| a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.             |                              |                       |                      |

Los factores se integraron de la siguiente manera:

Factor 1: motivación personal antropocéntrica (V99, V100, V101, V102 y V103), mide el parecido de los dueños o gerentes con las personas que cuidan el medio ambiente con la finalidad de beneficiar a otros seres humanos.

Factor 2: motivación personal egocéntrica (V104, V105, V106, V107 y V108), mide el parecido de los dueños o gerentes con las personas que cuidan el medio ambiente para obtener un beneficio o satisfacción personal.

Factor 3: motivación personal biosférica: (V94, V95, V96, V97 y V98) mide el parecido de los dueños o gerentes con las personas que cuidan el medio ambiente para beneficiar a la naturaleza en general.

El indicador de motivación personal, se integró de la siguiente manera:

Motivación personal= motivación personal antropocéntrica (factor 1) + motivación personal egocéntrica (factor 2) + motivación personal biosférica (factor 3).

### Motivación empresarial

La motivación empresarial cargó con 15 preguntas distribuidas en 4 factores:

Motivación empresarial social (factor 1), motivación empresarial ambiental (factor 2), motivación empresarial económica directa (factor 3) y motivación empresarial económica indirecta (factor 4), ver tabla 12.

Tabla 12. Análisis factorial de motivación empresarial

| Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>                 |                  |                     |                         |                           |
|------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
|                                                            | Componente       |                     |                         |                           |
|                                                            | Factor 1         | Factor 2            | Factor 3                | Factor 4                  |
|                                                            | Mot. Emp. Social | Mot. Emp. Ambiental | Mot. Emp. Econ. Directa | Mot. Emp. Econ. Indirecta |
| <b>Mot. Emp. Económica Directa</b>                         |                  |                     |                         |                           |
| Aumentar clientes                                          | .202             | -.035               | .198                    | <b>.883</b>               |
| Mejorar negociación con proveedores                        | .291             | -.038               | .139                    | <b>.865</b>               |
| <b>Mot. Emp. Econ. Indirecta</b>                           |                  |                     |                         |                           |
| Reducir costos de operación                                | -.093            | .105                | <b>.779</b>             | .139                      |
| Ahorrar dinero                                             | .165             | .011                | <b>.890</b>             | .026                      |
| Aumentar ganancias o rentabilidad                          | .372             | -.143               | <b>.665</b>             | .168                      |
| <b>Mot. Emp. Social</b>                                    |                  |                     |                         |                           |
| Evitar que hablen mal de la empresa                        | <b>.796</b>      | -.005               | .178                    | .152                      |
| Mejorar imagen pública                                     | <b>.905</b>      | .095                | .144                    | .118                      |
| Mejorar prestigio de la empresa                            | <b>.920</b>      | .081                | .016                    | .170                      |
| Ganar aceptación social                                    | <b>.902</b>      | .153                | -.036                   | .136                      |
| Satisfacer clientes, proveedores, comunidad                | <b>.842</b>      | .123                | .103                    | .067                      |
| <b>Mot. Emp. Ambiental</b>                                 |                  |                     |                         |                           |
| Conserver recursos naturales                               | .143             | <b>.845</b>         | .108                    | .114                      |
| Reducir contaminación de playas                            | -.124            | <b>.725</b>         | -.006                   | -.321                     |
| Disminuir consume agua y energía                           | .091             | <b>.611</b>         | .207                    | -.350                     |
| Conserver habitats naturales                               | .145             | <b>.813</b>         | -.200                   | .180                      |
| Mejorar sustentabilidad destino turístico                  | .144             | <b>.882</b>         | -.030                   | .011                      |
| <b>Varianza Explicada</b>                                  | <b>33.713</b>    | <b>20.956</b>       | <b>12.079</b>           | <b>8.884</b>              |
| <b>Varianza Total</b>                                      |                  |                     |                         | <b>75.631</b>             |
| <b>Alfa de Cronbach</b>                                    |                  |                     |                         | <b>.827</b>               |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. |                  |                     |                         |                           |
| Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser.      |                  |                     |                         |                           |
| a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.             |                  |                     |                         |                           |



Con los cuatro factores cargados la varianza explicada de la variable fue de 75.6%. La confiabilidad sobre los 15 reactivos validados según el alfa de Cronbach es de .827, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad del 82% (tabla 12).

Los factores se integraron de la siguiente manera:

Factor 1: motivación empresarial social (V83, V84, V85, V86 y V87) mide el parecido de las PyMEs hoteleras con las empresas que cuidan el medio ambiente para ganar aceptación social y mejorar la imagen pública.

Factor 2: motivación empresarial ambiental: (V89, V90, V91, V92 Y V93) mide el parecido de la PyMEs hoteleras con las empresas que cuidan el medio ambiente para conservar los recursos naturales.

Factor 3: motivación empresarial económica directa: (V78, V81 y V82) identifica el parecido de las PyMEs hoteleras con las empresas que cuidan el medio ambiente para obtener beneficios económicos que tienen un impacto directo en las operaciones de la empresa.

Factor 4: motivación empresarial económica indirecta: (V79 y V80) identifica el parecido de las PyMEs hoteleras con las empresas que cuidan el medio ambiente para obtener beneficios económicos indirectos a través de sus relaciones empresariales.

La dimensión de motivación empresarial se integró de la siguiente manera:

Motivación empresarial= motivación empresarial social (factor 1) + motivación empresarial ambiental (factor 2) + motivación empresarial económica directa (factor 3) + motivación empresarial económica indirecta (factor 4).

### **2.5.3 Stakeholders**

La variable de stakeholders se midió con 22 preguntas de la V56 a V77 (cuestionario anexo A) integrado por las dimensiones de clientes (V56...V60), proveedores (V61...V65) y gobierno (V66...V77).

Mediante la reducción de factores cargaron 19 preguntas distribuidas en 5 factores: proveedores (factor 1), clientes (factor 2), y el gobierno se dividió en tres subindicadores recomendaciones (factor 3), presión (factor 4) e incentivos (factor 5), ver tabla 13.

Tabla 13. Análisis factorial de stakeholders

| <b>Matriz de componentes rotados<sup>a</sup></b> |               |               |                 |              |               |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|
|                                                  | Componente    |               |                 |              |               |
|                                                  | Factor 1      | Factor 2      | Factor 3        | Factor 4     | Factor 5      |
|                                                  | proveedores   | Cientes       | Gobierno        |              |               |
|                                                  |               |               | Recomendaciones | Presión      | Incentivos    |
| <b>Cientes</b>                                   |               |               |                 |              |               |
| Usar equipos ahorradores                         | .127          | <b>.903</b>   | .065            | .085         | .072          |
| Prod. Amigables ambiente                         | .167          | <b>.826</b>   | -.047           | .162         | -.055         |
| Participar prog. Internos                        | .130          | <b>.636</b>   | -.184           | .395         | .012          |
| Certificación ambiental                          | .062          | <b>.760</b>   | .094            | .121         | .151          |
| Programas ambientales                            | .061          | <b>.757</b>   | .160            | -.045        | -.029         |
| <b>Proveedores</b>                               |               |               |                 |              |               |
| Producto ahorrador agua                          | <b>.780</b>   | .200          | .291            | .081         | .101          |
| Producto ahorrador energía                       | <b>.846</b>   | .240          | .107            | -.007        | .044          |
| Prod. Limpieza no contaminante                   | <b>.849</b>   | .105          | .127            | .031         | -.078         |
| Uso y dosificación prod. Químico                 | <b>.806</b>   | .011          | .011            | .043         | .013          |
| Asistencia técnica                               | <b>.643</b>   | .028          | .022            | .269         | .183          |
| <b>Presión gobierno</b>                          |               |               |                 |              |               |
| Prog. Amb. Gobierno estado                       | .272          | .133          | .435            | <b>.514</b>  | .311          |
| Recomendación accionista o dueño                 | .137          | .100          | .270            | <b>.746</b>  | .203          |
| Prog. Amb. Por AHM                               | .025          | .233          | .087            | <b>.796</b>  | -.092         |
| <b>Incentivos del gobierno</b>                   |               |               |                 |              |               |
| Incentivos                                       | -.024         | .050          | .174            | .008         | <b>.884</b>   |
| Reconocimientos                                  | .174          | .050          | .148            | .115         | <b>.857</b>   |
| <b>Recomendaciones del gobierno</b>              |               |               |                 |              |               |
| Manejo adecuado residuos                         | .203          | .075          | <b>.588</b>     | .319         | -.235         |
| Capacitación ambiental                           | .247          | -.040         | <b>.763</b>     | -.033        | .209          |
| Participación con ONG'S                          | -.016         | -.048         | <b>.846</b>     | .077         | .149          |
| Prog. Ambiental municipal, estatal.              | .080          | .226          | <b>.756</b>     | .237         | .206          |
| <b>Varianza explicada</b>                        | <b>29.921</b> | <b>14.382</b> | <b>11.797</b>   | <b>7.646</b> | <b>6.117</b>  |
| <b>Varianza total</b>                            |               |               |                 |              | <b>69.863</b> |
| <b>Alfa de Cronbach</b>                          |               |               |                 |              | <b>.863</b>   |

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: normalización Varimax con Káiser.  
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Con los cinco factores la varianza explicada de la variable stakeholder fue de 69.86% y la confiabilidad sobre los 19 reactivos validados según el alfa de Cronbach es de .863, es decir, esta escala tiene una capacidad de reproducibilidad del 86%, ver tabla 13.

Los factores se integraron de la siguiente manera:

Factor 1: proveedores (V61, V62, V63, V64 y V65) mide la presión que ejercen los proveedores a través de sugerencias y recomendaciones para adquirir equipos que permitan el buen manejo de recursos (agua, energía o residuos).

Factor 2: clientes (V56, V57, V58, V59 y V60), mide la presión que ejercen los clientes a través de sugerencias y recomendaciones para implementar prácticas ambientales.

Factor 3: recomendaciones (V74, V75, V76 y V77) mide las recomendaciones o invitaciones del gobierno acerca de las actividades enfocadas al manejo de recursos.

Factor 4: presión: (V67, V68 y V69) Mide la presión que ejerce el gobierno a través de la oferta de programas ambientales enfocados a la implementación de prácticas ambientales en PyMEs hoteleras.

Factor 5: incentivos: (V70 Y V71) mide la oferta de incentivos por parte del gobierno para motivar la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras.

Para determinar el total de la variable stakeholders se sumaron las preguntas cargadas en cada uno de los factores para agruparlas en sus respectivas dimensiones. Se definieron 3 dimensiones que se sumaron para determinar la variable stakeholders de manera global.

Stakeholders= clientes + proveedores + gobierno

Clientes = (factor 2)

Proveedores= (factor 1)

Gobierno = recomendaciones (factor 3) +presión (factor 4) + Incentivos (factor 5).

Todas las variables validadas fueron recodificadas en una escala de 5 puntos usando el promedio correspondientes a cada variable.

## **Capítulo 3.**

# **Resultados y discusiones**

### 3. Resultados y discusiones

#### 3.1 Análisis de resultados

Para el análisis de resultados y la prueba de hipótesis se realizó una correlación bivariada de Pearson y regresión lineal para identificar las asociaciones entre las variables estudiadas, así como correlación parcial y regresiones jerárquicas para analizar las variables moderadoras.

Con relación a la **hipótesis 1**: *existe una relación directa y positiva entre los recursos intangibles de la empresa y las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras, se prueba parcialmente.*

En la tabla 14 se resumen los resultados de las relaciones entre los recursos intangibles de las PyMEs hoteleras como escolaridad, experiencia, motivación personal, motivación empresarial y la variable de prácticas ambientales.

Tabla 14. Correlación bivariada de Pearson entre los recursos intangibles de la empresa y prácticas ambientales

|    |                            | Correlaciones |        |        |       |        |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
|----|----------------------------|---------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|----|
|    |                            | 1             | 2      | 3      | 4     | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11    | 12    | 13    | 14     | 15 |
| 1  | Prácticas ambientales      |               |        |        |       |        |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 2  | Reducción                  | .808**        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 3  | Reúso                      | .625**        | .205   |        |       |        |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 4  | Reciclaje                  | .620**        | .145   | .398** |       |        |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 5  | Motivación empresarial     | .185          | .110   | .224*  | .093  |        |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 6  | Mot Emp Económica          | -.018         | -.012  | -.018  | -.011 | .618** |        |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 7  | Mot Emp Social             | .000          | -.110  | .157   | .060  | .823** | .422** |        |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 8  | Mot Emp Ambiental          | .388**        | .356** | .288*  | .128  | .571** | -.058  | .175   |        |        |        |       |       |       |        |    |
| 9  | Motivación Personal        | -.015         | -.043  | .017   | .022  | .597** | .316** | .550** | .318** |        |        |       |       |       |        |    |
| 10 | Mot Per Antropoc           | -.153         | -.150  | -.057  | -.082 | .346** | .220   | .351** | .117   | .769** |        |       |       |       |        |    |
| 11 | Mot Per Egocentr           | -.051         | -.131  | .047   | .059  | .322** | .099   | .386** | .129   | .668** | .306** |       |       |       |        |    |
| 12 | Mot Per Biosfé             | .203          | .233*  | .047   | .072  | .524** | .320** | .340** | .407** | .508** | .166   | -.072 |       |       |        |    |
| 13 | Escolaridad                | .126          | .099   | .172   | .004  | .119   | -.083  | .131   | .160   | .121   | .131   | .066  | .035  |       |        |    |
| 14 | Experiencia (Ant sect hot) | .082          | -.037  | .116   | .176  | -.200  | -.102  | -.104  | -.201  | -.275* | -.163  | -.177 | -.204 | .062  |        |    |
| 15 | Experiencia (Ant Empresa)  | -.107         | -.138  | .040   | -.066 | -.164  | .027   | -.081  | -.260* | -.122  | -.044  | .006  | -.222 | -.051 | .627** |    |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los recursos intangibles de la empresa explican parcialmente la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras de Oaxaca (tabla 14), se encontró que la escolaridad del

dueño/gerente se relaciona positiva, pero no significativamente con las prácticas ambientales ( $r=.126$ ); positiva pero no significativamente con los indicadores de prácticas ambientales como, reducción ( $r=.099$ ), reúso ( $r=.172$ ) y reciclaje ( $r=.004$ ).

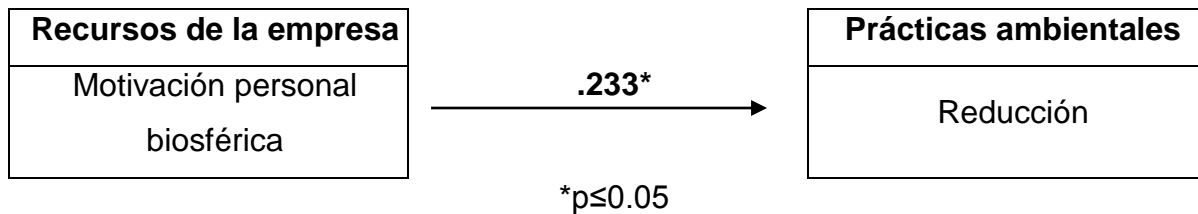
La experiencia del dueño integrada por dos indicadores: (1) experiencia en el sector y (2) experiencia en la dirección de la empresa. Se encontró que la experiencia en el sector se relacionó positiva, pero no significativamente con la implementación de prácticas ambientales en la empresa ( $r=.082$ ); la experiencia en el sector se relacionó de manera negativa con la dimensión de reducción ( $r=-.037$ ); y de manera positiva pero no significativa con reúso ( $r=.116$ ) y reciclaje ( $r=.176$ ). También se encontró que la experiencia del dueño en la dirección de la empresa se relacionó de manera negativa pero no significativa con prácticas ambientales ( $r=-.107$ ), la experiencia en la empresa se relacionó de manera negativa y no significativa con dos de las dimensiones de prácticas ambientales, reducción ( $r=-.138$ ) y reciclaje ( $r=-.066$ ) y se relacionó positiva pero no significativamente con reúso ( $r=.040$ ).

La motivación personal del dueño o gerente para implementar practicas ambientales, integrada por tres indicadores: (1) antropocéntrica, (2) egocéntrica y (3) biosférica, se relacionaron parcialmente con la implementación de prácticas ambientales (figura 2). No se encontró relación significativa entre la motivación personal antropocéntrica con las practicas ambientales, aunque la relación de la motivación con las dimensiones fueron de manera negativa con prácticas ambientales ( $r=-.153$ ), negativa con la dimensión de reducción ( $r=-.150$ ), reúso ( $r=-.057$ ) y reciclaje ( $r=-.082$ ), pero no fueron significativas.

La motivación personal egocéntrica se relacionó de manera negativa, pero no significativa con prácticas ambientales ( $r=-.051$ ), no se encontró relación significativa con las dimensiones de prácticas ambientales: reducción ( $r=-.131$ ), reúso ( $r=.047$ ) y reciclaje ( $r=.059$ ).

También no se encontró relación significativa entre la motivación personal biosférica y prácticas ambientales ( $r=.203$ ), pero se encontró relación positiva y significativa entre la motivación personal biosférica con la dimensión de reducción de la variable prácticas ambientales ( $r=.233$ ,  $p\leq 0.05$ ), (figura 2); no obstante, con las otras dos dimensiones de prácticas ambientales fueron positivas pero significativas: reúso ( $r=.047$ ) y reciclaje ( $r=.072$ ).

Figura 2. Correlación bivariada entre motivación personal biosférica y reducción.



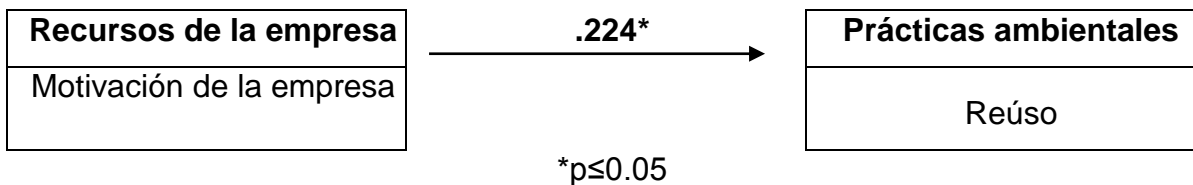
La motivación empresarial integrada por tres indicadores: (1) económica, (2) social y (3) ambiental. No se encontró relación significativa entre la motivación empresarial y las prácticas ambientales ( $r=.185$ ). La motivación empresarial sólo se relacionó positiva y significativamente con una dimensión de prácticas ambientales. Esta dimensión fue el reuso incidiendo en el indicador de agua y residuos ( $r=.224$ ,  $p\leq 0.05$ ), (figura 3).

El indicador de motivación empresarial económica se relacionó de manera negativa, pero no significativa con prácticas ambientales ( $r=-.018$ ); así como de manera negativa pero no significativa con las tres dimensiones de la variable prácticas ambientales, reducción ( $r=-.012$ ), reuso ( $r=-.018$ ) y reciclaje ( $r=-.011$ ), (ver tabla 14).

El indicador de motivación empresarial social no se relacionó con la variable prácticas ambientales, sin embargo se encontró relación positiva pero no significativa con las dimensiones de reuso ( $r=.157$ ) y reciclaje ( $r=.063$ ) y de manera negativa con la dimensión de reducción ( $r=-.110$ ), (ver tabla 14).

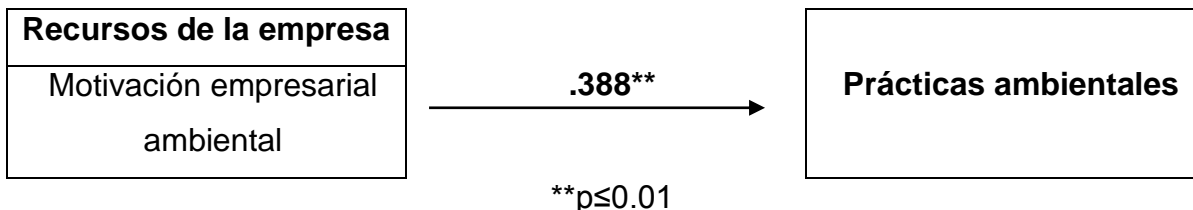


Figura 3. Correlación bivariada entre motivación de la empresa y reúso de agua y residuos como indicador de prácticas ambientales



Se encontró que el indicador de motivación empresarial ambiental se relacionó positiva y significativamente con prácticas ambientales ( $r=.388$ ,  $p\leq 0.01$ ), (figura 4), se relacionó de manera positiva y significativa con la dimensión de reducción ( $r=.356$ ,  $p\leq 0.01$ ); se relacionó de manera positiva y significativa con la dimensión de reúso ( $r=.288$ ,  $p\leq 0.05$ ), pero no se relacionó significativamente con la dimensión de reciclaje ( $r=.128$ ), (ver tabla 14).

Figura 4. Correlación bivariada entre motivación empresarial ambiental y prácticas ambientales.



Con relación a la **hipótesis 2**: Existe una relación directa y positiva entre los recursos intangibles de la empresa y las prácticas ambientales de *las PyMEs hoteleras*, fue probada.

En la tabla 15 se resumen los resultados de las correlaciones entre el recurso financiero, información ambiental y ubicación de la empresa y la variable de prácticas ambientales.

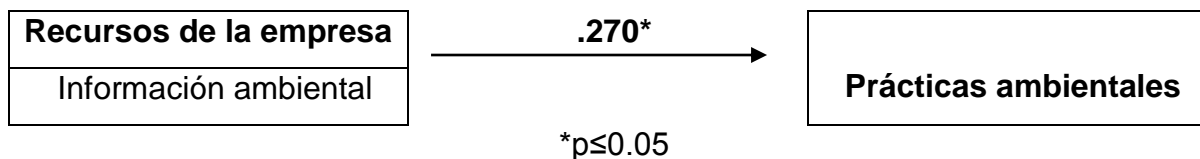
Tabla 15. Correlación bivariada de Pearson entre los recursos tangibles de la empresa y prácticas ambientales

|   |                       | Correlaciones |              |        |       |      |       |   |
|---|-----------------------|---------------|--------------|--------|-------|------|-------|---|
|   |                       | 1             | 2            | 3      | 4     | 5    | 6     | 7 |
| 1 | Prácticas ambientales |               |              |        |       |      |       |   |
| 2 | Reducción             | .808**        |              |        |       |      |       |   |
| 3 | Reúso                 | .625**        | .205         |        |       |      |       |   |
| 4 | Reciclaje             | .620**        | .145         | .398** |       |      |       |   |
| 5 | Información Ambiental | <b>.270*</b>  | .220         | .033   | .280* |      |       |   |
| 6 | Rec Financiero        | <b>.329**</b> | .357**       | .171   | .073  | .249 |       |   |
| 7 | Ubicación             | .208          | <b>.227*</b> | .058   | .086  | .079 | -.126 |   |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

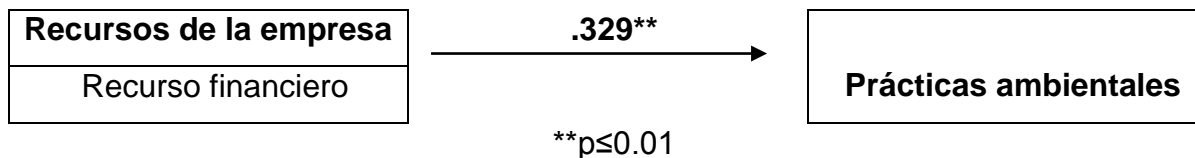
La dimensión de información ambiental se relacionó positiva y significativamente con prácticas ambientales ( $r=.270$ ,  $p\leq 0.05$ ), (figura 5). La dimensión de información ambiental se relacionó positiva, pero no significativamente con el indicador de reducción ( $r=.220$ ) y reúso ( $r=.033$ ) y se relacionó positiva y significativamente con el indicador de reciclaje ( $r=.280$ ,  $p\leq 0.05$ ), (ver tabla 15).

Figura 5. Correlación bivariada entre motivación empresarial ambiental y prácticas ambientales.



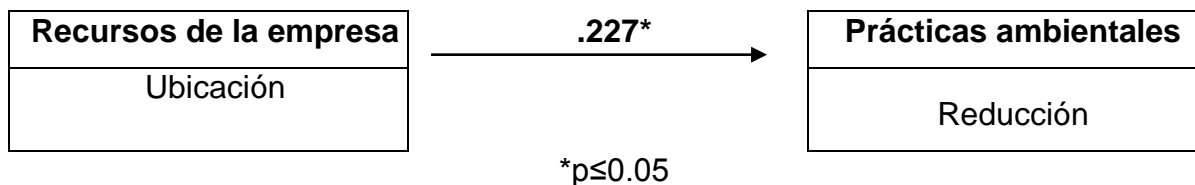
Se encontró que la dimensión de recurso financiero se relacionó positiva y significativamente con prácticas ambientales ( $r=.329$ ,  $p\leq 0.01$ ), (figura 6). También se relacionó positiva y significativamente con el indicador de reducción ( $r=.357$ ,  $p\leq 0.01$ ); se relacionó positiva, pero no significativamente con el indicador de reúso ( $r=.171$ ) y reciclaje ( $r=.073$ ), (ver tabla 15).

Figura 6. Correlación bivariada entre recurso financiero y prácticas ambientales.



Por último la dimensión de ubicación de la empresa se relacionó positiva, pero no significativamente con la variable integrada de prácticas ambientales ( $r=.208$ ). Sin embargo la dimensión de ubicación relacionó positiva y significativamente con el indicador de reducción de la variable de prácticas ambientales ( $r=.227$ ,  $p\leq 0.05$ ), (figura 7); se relacionó positiva, pero no significativamente con el indicador de reuso ( $r=.058$ ) y reciclaje ( $r=.086$ ), (ver tabla 15).

Figura 7. Correlación bivariada entre ubicación y reducción de agua, energía y residuos como indicador de prácticas ambientales.



Con relación a la **hipótesis 3**: Los stakeholders clientes, proveedores y gobierno interviene en la relación entre los recursos de la empresa y las prácticas ambientales de las PyMEs hoteleras, se prueba.

Para determinar si los stakeholders intervienen mediando o moderando la relación entre los recursos de la empresa y las prácticas ambientales, primero se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquico de cuatro pasos, siguiendo el procedimiento señalado por Barón y Kenny (1986) y Bennett (2000). Habrá moderación cuando la interacción entre la variable predictora y la variable moderadora dé lugar a un coeficiente de regresión significativo y dicho coeficiente se relacione con un incremento significativo en la varianza explicada.

En la tabla 16 se resumen los modelos jerárquicos que se analizaron para determinar si stakeholders modera la relación entre los recursos de la empresa y la variable prácticas ambientales:

En el modelo 1 se encontró una relación positiva y significativa entre los recursos financieros ( $\beta = .258$ ,  $p \leq 0.05$ ), ubicación de la empresa ( $\beta = .250$ ,  $p \leq 0.05$ ) y prácticas ambientales con una varianza explicada de 14% ( $R^2 = .141$ ), ver tabla 16.

En el modelo 2 se analiza la relación directa entre los stakeholders y prácticas ambientales. Se encontró una relación positiva y significativa entre los stakeholders clientes, proveedores y gobierno y prácticas ambientales ( $\beta = .539$ ,  $p \leq 0.01$ ) con una varianza explicada de 28% ( $R^2 = .281$ ), ver tabla 16.

Siguiendo el modelo 1 y 2, de manera separada, se encontró que las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras se explican en un 14% ( $F = 2.574$ ,  $p = 0.016$ ), mientras que con los stakeholders este se explica en un 28% ( $F = 31.066$ ,  $p = 0.000$ ), sin embargo al buscar la interacción entre los recursos de la empresa y los stakeholders para explicar las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras, se encontró lo siguiente:

En el modelo 3, donde se analiza la relación entre los stakeholders, los recursos tangibles e intangible de la empresa y las prácticas ambientales, se encontró una relación significativa entre los stakeholders clientes, proveedores y gobierno y las prácticas ambientales ( $\beta = .471$ ,  $p \leq 0.01$ ) con una varianza explicada de 29% ( $R^2 = .293$ ), pero sin la intervención de los recursos de la empresa. Sólo la variable stakeholders se relaciona linealmente con prácticas ambientales ( $R = .613$ ) y el modelo de ecuación es significativo ( $F = 4.550$ ,  $p = 0.000$ ), pero todos los recursos de la empresa no tienen valor significativo. Comparado con el modelo 1 y 2, las prácticas ambientales se explican por las exigencias de los stakeholders, pero también influye mucho la disponibilidad de recursos de la empresa para que las prácticas ambientales se implementen significativamente, pues solo con la presión de los stakeholders, las prácticas ambientales influyen en 28%, mientras que con la presencia de los recursos esto aumenta a 29%.

Para explicar cómo cada uno de los recursos de la empresa influyen en la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras, se determinaron 8 modelos de ecuación. En los modelos 4 a 11 se moderó la intervención de los stakeholders con cada una de los recursos de la empresa y las prácticas ambientales, encontrando los siguientes resultados: escolaridad del dueño ( $\beta = -.118$ ,  $R^2 = .389$ ,  $F = 4.281$ ,  $p = 0.000$ ), experiencia en la industria ( $\beta = -$

0.021,  $R^2=.376$ ,  $F= 4.042$ ,  $p= 0.000$ ), experiencia en la empresa ( $\beta=-0.036$ ,  $R^2=.376$ ,  $F= 4.044$ ,  $p= 0.000$ ), motivación personal ( $\beta=-0.055$ ,  $R^2=.378$ ,  $F= 4.076$ ,  $p= 0.000$ ), motivación empresarial ( $\beta=-0.079$ ,  $R^2=.379$ ,  $F= 4.092$ ,  $p= 0.000$ ), recurso financiero ( $\beta=-0.046$ ,  $R^2=.390$ ,  $F= 4.285$ ,  $p= 0.000$ ), información ambiental ( $\beta=-0.046$ ,  $R^2=.378$ ,  $F= 4.075$ ,  $p= 0.000$ ) y ubicación de la empresa ( $\beta=0.167$ ,  $R^2=.384$ ,  $F= 4.177$ ,  $p= 0.000$ ), se encontró que como modelos independientes fueron significativos pero que como modelo de interacción, ninguna de las ecuaciones por interacción fue significativa. Del modelo 4 al 6 el cambio con  $R^2$  por interacción no tuvo variación para el modelo 7, 8, y 10 la variación fue de  $R^2= 0.002$ ,  $0.003$ ,  $0.002$ , respectivamente. Sin embargo en la interacción recurso financiero y stakeholder la varianza tuvo un cambio por interacción de  $R^2=.014$  y en la interacción ubicación de la empresa y stakeholders fue  $R^2=.008$ , pero ambos recurso pierden su significancia con las prácticas ambientales con la moderación de los stakeholders.

Tabla 16. Modelo de regresión jerárquica para determinar prácticas ambientales.

| Modelo                                    | Variables                                  | Coeficientes de la ecuación |                |               |                |                |                |                |                |                |               |               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
|                                           |                                            | 1                           | 2              | 3             | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10            | 11            |
| <b>Recursos de la empresa</b>             |                                            |                             |                |               |                |                |                |                |                |                |               |               |
| <i>Intangible:</i><br>1                   | Escolaridad del dueño                      | 0.116                       |                | 0.093         | 0.046          | 0.06           | 0.057          | 0.049          | 0.047          | 0.04           | 0.054         | 0.047         |
|                                           | Experiencia en la industria                | 0.128                       |                | 0.194         | 0.127          | 0.109          | 0.106          | 0.106          | 0.121          | 0.122          | 0.114         | 0.096         |
|                                           | Experiencia en la empresa                  | -0.131                      |                | -0.215        | -0.177         | -0.161         | -0.158         | -0.162         | -0.17          | -0.169         | -0.163        | -0.156        |
|                                           | Motivación personal                        | -0.045                      |                | -0.117        | -0.088         | -0.087         | -0.083         | -0.088         | -0.089         | -0.088         | -0.089        | 0.081         |
|                                           | Motivación empresarial                     | 0.087                       |                | 0.079         | 0.053          | 0.068          | 0.061          | 0.058          | 0.069          | 0.062          | 0.073         | 0.047         |
| <i>Tangible:</i><br>1                     | Recursos financiero                        | <b>0.258*</b>               |                | 0.099         | 0.084          | 0.134          | 0.1            | 0.102          | 0.097          | 0.076          | 0.095         | 0.092         |
|                                           | Información ambiental                      | 0.137                       |                | -0.009        | -0.006         | -0.006         | -0.005         | -0.009         | -0.006         | -0.017         | -0.009        | 0.007         |
|                                           | Ubicación de la empresa                    | <b>0.250*</b>               |                | 0.122         | 0.150          | 0.134          | 0.134          | 0.130          | 0.135          | 0.133          | 0.121         | 0.157         |
| 2                                         | Stakeholders                               |                             | <b>0.539**</b> | <b>.471**</b> | <b>0.374**</b> | <b>0.391**</b> | <b>0.389**</b> | <b>0.387**</b> | <b>0.385**</b> | <b>0.426**</b> | <b>.387**</b> | <b>.373**</b> |
| 3                                         | Stakeholders y rec. intangible y tangible  |                             |                |               |                |                |                |                |                |                |               |               |
| <b>Recursos de la empresa</b>             |                                            |                             |                |               |                |                |                |                |                |                |               |               |
| <i>Intangible:</i> 4                      | Escolaridad del dueño x stakeholders       |                             |                |               | -0.118         |                |                |                |                |                |               |               |
|                                           | Experiencia en la Industria x stakeholders |                             |                |               |                | -0.021         |                |                |                |                |               |               |
|                                           | Experiencia en la empresa x stakeholders   |                             |                |               |                |                | -0.036         |                |                |                |               |               |
|                                           | Motivación personal x stakeholders         |                             |                |               |                |                |                | -0.055         |                |                |               |               |
|                                           | Motivación empresarial x stakeholders      |                             |                |               |                |                |                |                | -0.079         |                |               |               |
| <i>Tangible:</i> 9                        | Recursos financiero x stakeholders         |                             |                |               |                |                |                |                |                | -0.195         |               |               |
|                                           | Información ambiental x stakeholders       |                             |                |               |                |                |                |                |                |                | -0.046        |               |
|                                           | Ubicación de la empresa x stakeholders     |                             |                |               |                |                |                |                |                |                |               | 0.167         |
| <b>Constante</b>                          |                                            | 1.265*                      | 1.722**        | 1.341*        | 2.658**        | 2.549**        | 1.949**        | 2.081**        | 2.590**        | 2.625**        | 2.314**       | 2.588**       |
| <b>R</b>                                  |                                            | 0.479                       | 0.539          | 0.613         |                |                |                |                |                |                |               |               |
| <b>R<sup>2</sup> Ajustada</b>             |                                            | <b>0.141</b>                | <b>0.281</b>   | <b>0.293</b>  | <b>0.389</b>   | <b>0.376</b>   | <b>0.376</b>   | <b>0.378</b>   | <b>0.379</b>   | <b>0.390</b>   | <b>0.378</b>  | <b>0.384</b>  |
| <b>EE</b>                                 |                                            | 0.498                       | 0.456          | 0.452         | 0.095          | 0.098          | 0.151          | 0.108          | 0.132          | 0.156          | 0.093         | 0.177         |
| <b>F Modelo</b>                           |                                            | 2.574                       | 31.066         | 4.550         | 4.281          | 4.042          | 4.044          | 4.076          | 4.092          | 4.285          | 4.075         | 4.177         |
| <b>P-value</b>                            |                                            | 0.016                       | 0.000          | 0.000         | 0.000          | 0.000          | 0.000          | 0.000          | 0.000          | 0.000          | 0.000         | 0.000         |
| <b>Cambio R<sup>2</sup> x interacción</b> |                                            |                             |                |               | <b>0.000</b>   | <b>0.000</b>   | <b>0.000</b>   | <b>0.002</b>   | <b>0.003</b>   | <b>0.014</b>   | <b>0.002</b>  | <b>0.008</b>  |
| <b>Cambio F x interacción</b>             |                                            |                             |                |               | 1.54           | 0.046          | 0.058          | 0.261          | 0.358          | 1.562          | 0.251         | 0.889         |
| <b>P-value x interacción</b>              |                                            |                             |                |               | 0.218          | 0.83           | 0.809          | 0.611          | 0.551          | 0.215          | 0.617         | 0.349         |

(\*\* p≤0.01; \* p≤0.05; N=78; Var. Dep.: prácticas ambientales)

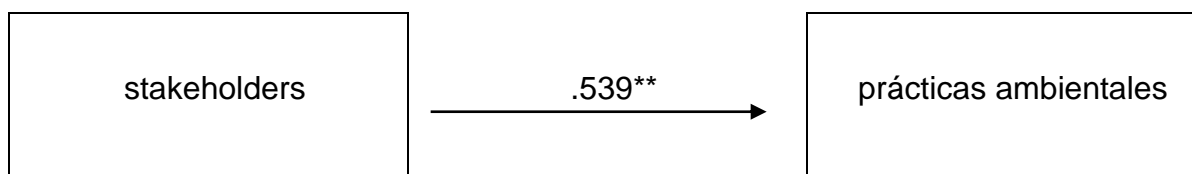
La ecuación de regresión jerárquica (tabla 16) muestra que los stakeholders moderan la relación entre los recursos de la empresa y las practicas ambientales en las PyMEs hoteleras, pero para explicar cómo se da esta intervención se hizo una correlación Bivariada de Pearson y se encontró que los stakeholders se relacionan positiva y significativamente con la variable de prácticas ambientales ( $r=.539$ ,  $p\leq 0.01$ ), (figura 8), los clientes se relacionaron positiva y significativamente con acciones de reúso ( $r=.235$ ,  $p\leq 0.05$ ) y reciclaje ( $r=.234$ ,  $p\leq 0.05$ ); proveedores se relacionó positiva y significativamente con acciones de reducción ( $r=.490$ ,  $p\leq 0.01$ ) y gobierno se relacionó positiva y significativamente con acciones de reducción( $r=.391$ ,  $p\leq 0.01$ ), reúso ( $r=.232$ ,  $p\leq 0.05$ ) y reciclaje ( $r=.318$ ,  $p\leq 0.01$ ), ver tabla 17.

Tabla 17. Correlaciones de Pearson entre stakeholders y prácticas ambientales

| Correlaciones           |        |        |        |        |        |        |        |   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
|                         | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
| 1 Prácticas ambientales |        |        |        |        |        |        |        |   |
| 2 Reducción             | .808** |        |        |        |        |        |        |   |
| 3 Reúso                 | .625** | .205   |        |        |        |        |        |   |
| 4 Reciclaje             | .620** | .145   | .398** |        |        |        |        |   |
| 5 Stakeholders          | .539** | .490** | .272   | .293** |        |        |        |   |
| 6 Stake clientes        | .305** | .201   | .235*  | .231   | .676** |        |        |   |
| 7 Stake proveedores     | .406** | .490** | .130   | .071   | .726** | .296** |        |   |
| 8 Stake gobierno        | .468** | .391** | .232   | .318** | .807** | .287   | .377** |   |

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).  
 \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 8. Correlación bivariada entre stakeholders y prácticas ambientales.



\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Siguiendo los pasos de un modelo de regresión por pasos sucesivos, en resumen se encontró que las prácticas ambientales se explican por los stakeholders en un 29%, con una constante de 1.722 con un +/- .456 de error experimental (Tabla 18), lo que indica que por cada incremento en uno de las recomendaciones y presión de los stakeholders las implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras

incrementa en .443, con un  $F = 31.066$ ,  $p=0.000$ ; así el modelo de regresión queda como:

$$Y = \beta + ax_1 + e$$

$$Y = 1.722 + .443(\text{stakeholders}) \pm .456(\text{error experimental})$$

Dónde:

$Y =$  Prácticas ambientales

$\beta =$  constante = 1.722

$ax_1 =$  stakeholders = .443

$e =$  error experimental = .456

Tabla 18. Modelo de regresión lineal de Prácticas Ambientales en la PyMEs Hoteleras

|                                 |                             |                   |                      |       |                    |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------|-------|--------------------|
| R múltiple                      | 0.539                       |                   |                      |       |                    |
| R <sup>2</sup>                  | 0.290                       |                   |                      |       |                    |
| R <sup>2</sup> ajustada         | 0.281                       |                   |                      |       |                    |
| Error Estándar                  | .456                        |                   |                      |       |                    |
| <b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>     |                             |                   |                      |       |                    |
|                                 | gl                          | Suma de cuadrados | Cuadrado de la media |       |                    |
| Regresión                       | 1                           | 6.470             | 6.470                |       |                    |
| Residuo                         | 76                          | 15.829            | .208                 |       |                    |
| $p = .000$                      | Significación de F = 31.066 |                   |                      |       |                    |
| <b>VARIABLES DE LA ECUACIÓN</b> |                             |                   |                      |       |                    |
| VARIABLE                        | B                           | EE <sub>B</sub>   | BETA (B)             | T     | SIGNIFICACIÓN DE T |
| Constante                       | 1.722                       | .203              |                      | 8.499 | .000               |
| STAKEHOLDERSR                   | .443                        | .079              | .539                 | 5.574 | .000               |



### **3.2 Discusión de resultados**

Se plantearon tres hipótesis para cumplir con el objetivo de la investigación, el cual consistió en analizar la relación entre los recursos intangibles y tangibles y la implementación de prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras y cómo intervienen los stakeholders en esta relación.

Con respecto a la hipótesis 1 se encontraron los siguientes resultados de las relaciones entre los recursos intangibles de las PyMEs hoteleras como escolaridad, experiencia, motivación personal, motivación empresarial y la variable de prácticas ambientales.

En el contexto de las PyMEs hoteleras de Oaxaca la escolaridad de los dueños o gerentes se relaciona positiva, pero no significativamente con la implementación de prácticas ambientales. Estos resultados no concuerdan con los trabajos de Corral-Verdugo y Zaragoza, (2000); Lillo et al., (2007) y Gadenne et al., (2009); quienes encontraron que las personas con un nivel educativo alto o con mayor número de años de estudio se involucran un poco más en acciones de protección ambiental, ya que poseen más conocimientos acerca de prácticas ambientales de conservación.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de Berger (1997) y Corral y Verdugo (2000) el grado de escolaridad es sólo un antecedente que facilita la implementación de prácticas ambientales y no un factor que por sí mismo las promueva. Es decir aunque tenga un efecto indirecto puede explicar la disposición de los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras para realizar acciones encaminadas a cuidar el medio ambiente independientemente del nivel de estudios que éstos tengan.

Se encontró que más del 80% de los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras encuestadas tienen estudios de nivel medio superior y superior, dándoles un grado educativo equivalente, poniéndolos en similares capacidades para implementar prácticas ambientales, quedando la decisión en manos de cada individuo conforme su conjunto de conocimientos, valores, actitudes, intereses o prioridades que tenga para cuidar el medio ambiente.

La dimensión de experiencia como recurso intangible de la empresa, con los indicadores de experiencia la industria y experiencia en la dirección de la empresa. Se encontró que la experiencia en la industria tuvo una relación positiva, pero no significativa con la implementación de prácticas ambientales.

Estos resultados a diferencia de los de Lillo et al., (2007) la experiencia en la industria no es determinante en la implementación de prácticas ambientales, sin embargo, se puede explicar porque en el contexto de PyMEs hoteleras, los dueños o gerentes adquieren la experiencia a través de los años de trabajo, mas no porque tengan un proceso de formación y capacitación en el seno de la empresa.

El número de años que tienen trabajando en diferentes empresas del sector hotelero explica que la experiencia adquirida a lo largo de su vida laboral le proporciona los conocimientos sobre cuestiones ambientales y les proporciona los elementos necesarios a la hora de tomar decisiones acerca de implementar éstas prácticas y que al igual que en el caso de la educación es un elemento funciona como antecedente.

Respecto a la dimensión de motivación personal del dueño o gerente y prácticas ambientales no se encontró una relación significativa, no obstante se encontró que el indicador de motivación personal biosférica se relacionó positiva y significativamente con el indicador de reducción de la variable prácticas ambientales. En el sector de las PyMEs hoteleras la motivación personal biosférica conduce a implementar prácticas ambientales. Esta motivación explica que el dueño o gerente percibe que los problemas ambientales tienen una repercusión en la naturaleza y toma la decisión condicionada por sus valores y creencias de implementar prácticas ambientales con el objetivo de proteger la naturaleza. Las prácticas generalmente van dirigidas a reducir el volumen de residuos, el consumo de agua y energía.

Este resultado coincide con lo expuesto por Américo *et al.*, (2005) y Prado (2010), quien concluyen que los problemas ambientales en la naturaleza son consecuencias de la conducta y actividades del ser humano. Por lo tanto los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras se ven motivados a proteger y cuidar la naturaleza con el fin de conservarla sin esperar nada a cambio o retribución directa.

Las PyMEs hoteleras generalmente llevan a cabo prácticas ambientales encaminadas a la reducción en la generación de residuos, consumo de agua y energía, al realizar compras verdes sopesando y decidiendo que productos son más respetuosos y amigables con el medio ambiente, que ayuden a conservar los recursos naturales, que sean de materiales reciclados, estén en envases a granel o tengan una certificación ecológica.

Los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras valoran la adquisición de equipos que supongan un ahorro energético frente a la compra de otros bienes completado con acciones como desconectar aparatos eléctricos cuando no estén en uso, establecer áreas no ocupadas en temporada baja, aprovechando la iluminación natural en habitaciones, oficinas y recepción. Adquiriendo equipo que conlleven a un uso eficiente y reducción en el consumo de agua; instalando en habitaciones sanitarios de doble descarga y descarga ultra baja, sustituyendo las regaderas tradicionales por regaderas de bajo flujo e instalando llaves de agua con aireadores de bajo flujo, de monomando con temporizador en lugar de usar las tradicionales.

La relación entre la dimensión de motivación empresarial y prácticas ambientales al igual que en la relación anterior no fue significativa, pero se encontró que la motivación empresarial se relacionó con una dimensión de prácticas ambientales. La motivación personal conduce a acciones de reúso en agua y residuos.

Esta relación explica por qué las PyMEs hoteleras implementan prácticas ambientales para hacer visible su compromiso con el medio ambiente, la comunidad local y con la finalidad de ahorrar costos, a través de acciones encaminadas al reúso de agua y residuos, las acciones más destacadas que están llevando a cabo tiene que ver con el uso de agua de lluvia, uso de aguas grises de lavabos, regaderas, agua sobrante de piscinas para el riego de jardines o limpiar vehículos y banquetas; reúsan el papel sobrante de oficinas por ambos lados, evitan imprimir documentos innecesarios, etc.

También se encontró que el indicador de motivación empresarial ambiental se relacionó positiva y significativamente con prácticas ambientales.

Las PyMEs hoteleras se ven motivadas a implementar prácticas ambientales en reducción, reúso y reciclaje de agua, energía y residuos, éstas acciones modifican sus procesos para disminuir el consumo de agua y energía, reducir la contaminación de espacios escénicos como playas y áreas verdes; y mejorar la sustentabilidad del destino turístico que los alberga, realizando estas acciones integran el funcionamiento de los hoteles con el medio natural.

Estos resultados coinciden con Ayuso (2003), que argumenta que la adopción de prácticas ambientales en los hoteles se ve influida por diferentes factores como la motivación, factores de éxito y fracaso y por último el beneficio ya sea económico, ambiental o social. Sin embargo en la hotelería la mayoría de estas prácticas se dirigen principalmente a mejorar la imagen ambiental de la empresa, es decir, busca generar una ventaja competitiva, a través de prácticas que cuiden el medio ambiente.

Con relación a la hipótesis 2 se encontraron los siguientes resultados de la relaciones entre los recursos tangibles recurso financiero, información ambiental y ubicación de la empres y la variable de prácticas ambientales.

La dimensión de información ambiental se relacionó positiva y significativamente con la variable de prácticas ambientales, resultado que coincide con el trabajo de Ayuso (2003) y King y Lenox (2004) encontraron que la gestión de la información ambiental es esencial en el proceso de toma de decisiones. El aspecto tangible de la información permite que se considere como un recurso estratégico a la hora de tomar decisiones. Es importante destacar que la información es el único recurso que no tiene un valor intrínseco, sino que el valor lo adquiere cuando es gestionado por el recurso humano.

Los dueños o gerentes implementan prácticas ambientales de acuerdo al grado de conocimiento que tengan sobre las actividades con respecto al cuidado del medio ambiente que se están llevando a cabo en el sector hotelero ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local, esta información pocas veces les llega de manera formal ya sea a través de consultores especializados o gacetas oficiales de gobierno. La información que poseen la obtienen de revistas especializadas e internet, sin embargo existe un valioso intercambio de información con sus colegas, proveedores

y clientes, de este intercambio obtienen las ideas más novedosas que se están implementando para cuidar el ambiente.

La dimensión de recurso financiero se relacionó positiva y significativamente con prácticas ambientales, esta relación explica que en el contexto PyMEs hoteleras los recursos financieros conducen a la implementación de prácticas ambientales.

Se encontró que el 63% de las PyMEs hoteleras encuestadas disponen parte de sus ingresos para promover el cuidado del medio ambiente, el 24% lo invierte en hacer compras verdes, el 5% implementan programas ambientales en su comunidad, el 4% implementa programas ambientales en su hotel y el otro 4% restante utiliza parte de sus ingresos para hacer donativos a organizaciones ambientales.

Estos resultados se apoyan en lo expuesto por González y León (2001); Molina *et al.*, (2008) y Gadenne *et al.*, (2009) quienes señalan que la principal barrera para implementar prácticas ambientales es la disponibilidad de recursos financieros. Los dueños o gerentes deben conocer la situación financiera de la empresa y a través del presupuesto destinar un porcentaje de éste a las cuestiones ambientales.

Por último la dimensión de ubicación de la empresa se relacionó positiva pero no significativa con la variable de prácticas ambientales, sin embargo, se relacionó positiva y significativamente con la dimensión de reducción de prácticas ambientales.

Esta relación coincide con los estudios realizados por Sanchiz *et al.*, (2000) y Américo *et al.*, (2005), quienes consideran que el contexto geográfico dónde se ubique la empresa influye en los cambios o decisiones estratégicas que realizan las empresas, pero en el contexto de la PyMEs hoteleras la ubicación de la empresa es determinante en la implementación de prácticas ambientales ya que los hoteles que se encuentran en contacto directo con el uso de recursos naturales tienen una mayor incidencia y disponibilidad hacia este tipo de prácticas.

A través del trabajo de campo se observó que dependiendo del destino dónde se ubique la PyMEs hoteleras ya sea Oaxaca, Puerto Escondido y Huatulco, la implementación de prácticas ambientales tiene que ver con el compromiso que cada

lugar tenga con el cuidado del medio ambiente, por ejemplo, Huatulco por ser una comunidad certificada ambientalmente, las PyMEs hoteleras se ven más comprometidas con la protección del medio ambiente, los hoteles de esa zona tienen más incidencia en la implementación de prácticas ambientales.

En Puerto Escondido y Oaxaca el compromiso de la comunidad no influye directamente, sino más bien recae en las motivaciones empresariales personales, ya que en Puerto Escondido por haber problemas de territorio entre dos municipios no tienen definido una preocupación ambiental como comunidad y en el caso de Oaxaca se observa que éstos por estar en una zona urbana consideran que no tienen mucho campo de acción para implementar prácticas ambientales, sino más bien creen que esta responsabilidad recae en los hoteles que están más cerca de los recursos naturales, en este caso los hoteles de playa como Puerto Escondido y Huatulco.

En los hoteles de Huatulco la actividad de reducción más destacada que realizan es en el consumo de energía y la sustitución de energía eléctrica por energía alternativa, pues es la única comunidad que utiliza energía eólica para todas sus actividades, así también reducen la producción de aguas residuales puesto que cuentan con dos plantas de tratamiento en la comunidad.

Con respecto a la hipótesis 3, se encontró que los stakeholders moderan la relación entre la variable de recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales, ya que al existir la presencia de los stakeholders los recursos pierden su valor.

En el contexto de las PyMEs hoteleras se identificaron a los clientes, proveedores y gobierno como stakeholders primarios que pueden influenciar a los dueños y gerentes a participar con prácticas ambientales. Se ven principalmente presionadas con más insistencia por el gobierno, seguido en orden de importancia por los proveedores y clientes.

Estos resultados son consistentes con los encontrados por González Benito, (2005); Gadenne et al., (2009); Corral-Verdugo y Zaragoza, (2000); Berger (1997); Lillo B. A;

Ramón R. A. y Sevilla J. M., (2007); Amérigo y Aragonés, (1991) y Amérigo et al, (2005) quienes argumentan que la empresa se puede ver afectada por stakeholders externos primarios o secundarios y que la empresa puede adoptar estrategias para resolver las preocupaciones y expectativas que sus stakeholders manifiesten a cerca de las actividades de la misma. Debido a la problemática ambiental actual, las empresas se están viendo sometidas a presión por parte de éstos grupos para que implementen mejores prácticas responsables con el medio ambiente.

Esto se explica ya que los dueños o gerentes toman en cuenta las opiniones o recomendaciones que hacen sus clientes con respecto al uso de recursos en la prestación de sus servicios durante la estancia de los huéspedes, así también los proveedores son clave importante ya que ofrecen equipos ahorradores que eficientan el consumo de energía y agua, ofrecen mantenimiento de equipos, establecen acuerdos para recoger equipos dañados, intercambio de determinada cantidad de envases vacíos por producto de limpieza gratis, todas estas opciones aparte de ayudar a cuidar el medio ambiente, representa un ahorro de costos para las PyMEs hoteleras. Por otro lado el gobierno tiene un papel de incentivador al ofrecer cursos sobre el cuidado del medio ambiente, establecer vínculos entre hoteles y Organizaciones no Gubernamentales para llevar actividades en pro del medio ambiente y llevar a cabo inspecciones a través de la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA).

# **Capítulo 4.**

# **Conclusiones**



## **4. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

Del análisis y discusión de resultados se concluye que los recursos intangibles que posee la empresa, el nivel de educación, experiencia y motivación de los dueños o gerentes sirven como antecedentes que coadyuvan en la toma de decisiones sobre implementar o no prácticas ambientales y son los recursos tangibles de la empresa los que tienen una relación positiva y significativa con la variable de prácticas ambientales. Es decir en el contexto de las PyMEs hoteleras la escolaridad, la experiencia y la motivación del dueño o gerente le ayudan a guiar sus percepciones sobre la adopción de prácticas ambientales, sin embargo, las PyMEs que posean información ambiental, se ubiquen en una zona con contacto directo de los recursos naturales y dispongan de parte de sus ingresos serán las que implementen prácticas ambientales proactivas.

Sin embargo la relación positiva entre los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales, se ve intervenida por los stakeholders, ya que al presionar a las empresas el valor de estos se pierde. Esto muestra que los dueños o gerentes de la PyMEs hoteleras implementan prácticas ambientales no tanto por los recursos intangibles y tangibles que posee la empresa, sino como un mecanismo de respuesta para satisfacer las necesidades, requerimientos y sugerencias de los clientes, proveedores y gobierno.

Al moderar los stakeholders con el recurso financiero y la ubicación de la empresa se manifestó (tabla 16), una variación en el cambio de varianza por interacción, con esto se puede concluir que la presión de los stakeholders va a variar dependiendo de la ubicación de la empresa, esta relación afectará el grado o frecuencia de implementación de prácticas ambientales.

Esta aseveración se comprobó durante el trabajo de campo al observar que los hoteles que se ubican en la zona urbana de la ciudad de Oaxaca, implementan prácticas ambientales motivados por la oportunidad de aprovechar cursos o programas que ofrece el gobierno, mientras no haya este tipo de gestionamientos ellos se mantienen

apáticos, ya que no tienen presión por parte de sus stakeholders clientes y proveedores.

Un ejemplo de éste oportunismo es la campaña sobre cambio de sanitarios organizado por el gobierno municipal de Oaxaca en el año 2010, los hoteleros participaron ya que adquirir estos equipos ahorradores de agua, implicaba un ahorro de costos en la adquisición y la producción del servicio.

En Puerto Escondido, los hoteleros se ven motivados a implementar prácticas ambientales por la intervención de sus stakeholders proveedores quienes ofrecen productos novedosos para reducir el consumo de agua y energía. En esta zona el efecto del gobierno es bajo ya que al haber un problema territorial entre dos municipios, los hoteleros aun cuando reciben incentivos, recomendaciones o inspecciones por parte de gobierno poco se motivan a implementar estas prácticas ya que no está bien definida la figura de stakeholder gobierno, quedando la implementación en la motivación personal y empresarial; y por la presión de proveedores, seguida por la presión de los clientes

Huatulco es la zona donde los hoteles implementan más prácticas ambientales debido a la presión de los stakeholders en el orden siguiente: gobierno, proveedores y clientes, pero de forma adicional se encontró que las Organizaciones No Gubernamentales también los presionan. Huatulco al ser un comunidad certificada ambientalmente con el certificado Earth Check, el cual está monitoreado por el Equipo Verde Huatulco A. C. por indicaciones del Gobierno Municipal y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), tienen estándares e indicadores que deben mantener para continuar certificados ambientalmente, con la finalidad de obtener el beneficio económico a nivel comunidad y proyectar el cuidado del medio ambiente.

Las prácticas ambientales que más realizan las PyMEs hoteleras, tienen que ver con la reducción en el consumo de agua, energía y generación de residuos. La reducción en el consumo de agua lo hacen implementando las siguientes prácticas: utilizando sanitarios de doble descarga, de descarga ultra baja, usando las aguas grises de lavabos y regaderas para el riego de jardines o lavado de vehículos y banquetas,

concientizando mediante avisos y notas a los clientes para participar en el programa de reúso de blancos, revisando periódicamente con mantenimiento preventivo a las instalaciones hidráulicas.

Las PyMEs hoteleras reducen el consumo de energía mediante las siguientes prácticas: seccionando áreas no ocupadas en temporada baja y alta, cambiando focos tradicionales por ahorradores, utilizando equipos de enfriamiento de encendido y apagado automático, aprovechando la iluminación natural en habitaciones, oficinas, etc.; desconectando aparatos que no estén en uso, indicando y capacitando a los empleados para vigilar a diario áreas en las que se esté desperdiciando la energía, dando mantenimiento preventivo de manera mensual a las instalaciones eléctricas, utilizando energía alternativa como la eólica o solar para iluminar áreas de pasillos, albercas y jardines.

Las PyMEs hoteleras reducen la generación de residuos sólidos mediante las siguientes prácticas: comprando productos con un ciclo de vida largo, regalando a escuelas o empleados mobiliario y equipo en buen estado, vendiendo mobiliario y equipo a otros hoteles más pequeños, utilizando residuos orgánicos para elaborar composta y usarla en jardines y áreas verdes, comprando productos a granel con menos envolturas y con la finalidad de intercambiar los botes vacíos por nuevo producto; evitando usar productos desechables y preferir aquellos que puedan reutilizarse.

## **4.2 Implicaciones**

La investigación sobre las prácticas ambientales en las PyMEs hoteleras y la importancia que ha venido ganando a consecuencia de los efectos que tienen estas acciones, tales como la mejora de su comportamiento, repercutiendo sobre la obtención de beneficios y por tanto sobre la mejora de la imagen de la empresa. Sin duda alguna estos resultados están teniendo un impacto en las empresas y la forma en cómo llevan a cabo el desarrollo de sus operaciones.

Una de las primeras implicaciones de la investigación es para el gobierno federal, estatal o municipal, ya que en ellos recae la responsabilidad de consolidar la elaboración y aplicación de políticas ambientales para asegurar no sólo el futuro de las empresas, sino, garantizar el derecho de todas las personas a vivir en un ambiente sano y equilibrado.

Por tanto el resultado de la investigación coadyuvará en la elaboración de instrumentos que a través de la vía legislativa, administrativa o de planeación ayuden a prevenir, minimizar o reparar los daños que provoquen las actividades de las PyMEs sobre el medio ambiente. El resultado de la investigación provee la información para elaborar un instrumento con base en escalas probadas en PyMEs hoteleras sobre la implementación de prácticas ambientales, por tanto los instrumentos serán adecuados para cumplir el objetivo de vigilar, motivar e incentivar la adopción de prácticas ambientales.

Desde un punto de vista práctico, otra implicación de la investigación tiene que ver con los Hoteleros ya que los dueños, gerentes o directivos de la PyMEs hoteleras pueden utilizar los resultados de esta investigación para identificar los grupos de stakeholders que tienen más importancia y prioridad en su empresa. Con miras a analizar el uso eficiente de los recursos de la empresa y favorecer el cuidado del medio ambiente a través de prácticas ambientales que faciliten la obtención de distintivos de calidad ambiental aplicables al sector turístico.

La implicación para la academia, desde un punto de vista teórico es que a través de la revisión de la literatura y de la investigación cuantitativa sobre los recursos de la empresa y la implementación de prácticas ambientales en PyMEs hoteleras; el desarrollo del proceso de investigación nos lleva a argumentar y comprobar que las PyMEs hoteleras poseen recursos únicos moderados por la presión de stakeholders que contribuyen a la implementación de prácticas ambientales. La contribución de este estudio está en la elaboración de escalas para medir las prácticas ambientales en los hoteles de manera más general aplicable para todas las empresas sin necesidad de estar certificadas mediante el ISO 140001.

### **4.3 Limitaciones y recomendaciones**

La principal limitación de la investigación, fue la poca disponibilidad de tiempo por parte de los dueños o gerentes de las PyMEs hoteleras para conceder las entrevistas y responder la encuesta, otra de las limitaciones que se presentó fue la desconfianza de las Asociaciones de Hoteles y Moteles, quienes requirieron muchos oficios para comprobar la seriedad de la investigación.

Otra de las limitaciones fue el tamaño de la muestra, ya que por razones de tiempo y por ser muy estratificada no se logró completar la muestra establecida a través de la fórmula, sin embargo, se recomienda en futuras investigaciones analizar aquellas zonas en las que hay actividad turística incipiente dentro o fuera del estado de Oaxaca.

Para enriquecer los resultados y optimizar la validez se recomienda para futuras investigaciones realizar un estudio transversal con un periodo de tiempo mayor al invertido en la presente investigación, así también se recomienda el análisis detallado de otros stakeholders como las ONG'S, empresas competidoras y vecinos de las PyMEs hoteleras.

## Bibliografía

- Álvarez Gil, M.J.; Burgos Jiménez, J. y Céspedes Lorente, J.J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, Vol. 29, pp. 457-471.
- Amérigo, M.; Aragonés, J.I.; Sevillano, V. y Cortés, B. (2005). La estructura de las creencias sobre la problemática medioambiental. *Pshicothema*, año/vol. 17, número 002; pp. 257, 262.
- Aragón Correa J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Acad Manage J*; 556– 67.
- Aragón Correa, J.A.; García Morales, V.J y Hurtado Torres, N. E. (2005). Un modelo explicativo de las estrategias medioambientales avanzadas para pequeñas y medianas empresas y su influencia en los resultados. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, núm. 25, octubre 2005, pp. 29-51. Madrid, España.
- Aragón, Hurtado, Sharma y García (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86 88–103.
- Aragonés J. y Amérigo M., (1991). Un estudio empírico sobre las actitudes. *Revista de Psicología Social*. 223-240.
- Ayuso Siart, S. (2003) *Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ayyagari, B. y Demirguc-Kunt, (2007). Small and Medium Enterprises across the Globe. *Small Business Economics* , 29: 415–434.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

- Berrone P., Gelabert L., Fosfuri A. (2009). The impact of symbolic and substantive actions on environmental legitimacy. IESE Business School.
- Cabrini, L., Simpson, M., Scott, D., Yunis, E., Urosevic, Z., Gutierrez, S. y Calvente, A. (2009). From Davos to Copenhagen and beyond: advancing tourism's response to climate change UNWTO Background Paper. World Tourism Organization. Obtenido de (<http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/fromdavostocopenhagenbeyonduwtopaperelectronicversion.pdf>)
- Carmona Moreno, E.; Céspedes Lorente, J. y De Burgos Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance, *The Service Industrial Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 101-130.
- Céspedes y de Burgos, (2010). La multidimensionalidad de la gestión ambiental en los servicios. Un análisis empírico de la industria hotelera. Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas.
- Chiappetta Ch., Almada F., (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 51-58.
- Christmann (2000). Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*.
- Claver, E y Molina, J.F (2000). Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, no. 1, pp. 119-138.
- Comisión de Naciones Europeas, (2002). La responsabilidad social de las empresas: Una contribución empresarial al desarrollo sostenible, extraído el 06 de abril de 2010 desde: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>.

- Cordano, M. and Frieze, I.H. (2000): Pollution Reduction Preferences of U.S. Environmental Managers: Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior. The academy of Management Journal, pp. 627-641.
- Corral-Verdugo, V. y Zaragoza, F. (2000). Bases sociodemográficas y psicológicas de la conducta de reutilización: un modelo estructural. Medio ambiente y comportamiento humano, pp. 9-29.
- Datatur, 2002. El empleo en el sector turístico de México. Secretaria de Turismo. Disponible en [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx).
- Darnall, Enriques y Sardosky, 2009. Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of stakeholders and Firm Size. Journal of Management Study. pp. 3-41.
- Delmas y Toffel, 2004. Stakeholders and environmental management practices an institutional framework. Business Strategy and the Environment, Bus. Strad. Env. 13, 209-222.
- Delmas y Toffel, 2005. institucional pressure and environmental management. University of California, Santa Barbara. <http://repositories.cdlib.org/isber/publications/05>.
- DiMaggio y Powell, 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional, Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- Etzion, D. (2007). Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review. Journal of Management . 33; 637.
- Franco, ( 2010). Instituciones, recursos y capacidades como condicionantes del éxito de las PyMEs.
- Forcadell, J., ( 2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. Documentos de trabajo nuevas tendencias en dirección de empresas. DT 12/04.



- Fugui y Bing, (2007). Improving public access to environmental information in China. *Journal of Environmental Management* 88.1649–1656
- Gadenne, Kennedy y McKeiver, (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*. 84:45–63.
- González, (2007). La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, Vol. II, no. 17 (2007) 205-224.
- González B. J. y González B.O. (2005): “Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis”, *Omega*, Vol. 33, pp. 1-15.
- González y León, (2002). Determinantes de la innovación ambiental en hotelería. *Tribuna de Economía*, No. 798.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1996): The Determinants of an Environmental Responsive Firm: An Empirical Approach, *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), páginas 381-395.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance, *Academy of Management Journal*, 42 (1), páginas 87-99.
- Hollenhorst, Harris, McLaughlin y Shook (2006). Environmental Management a Study of Vietnamese Hotels. *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 545–567, 2006
- Huerta, J. E. Navas y P. Almodóvar (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales* 2004, núm. 14 87-104.
- Husillos y Álvarez-Gil, (2008). A stakeholder theory approach to environmental disclosures by small and medium enterprises (SMES). *RC-SAR*, Vol. 11 - Nº 1 - Pág. 125-156
- Kang, K. H.; Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2011). Consumers'

willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.

Kang, K. H.; Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2011). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.

King, A. y Lenox, M. (2000). Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's Responsible Care program; *Academy of Management Journal*, pág. 698-716.

Ledesma, A. (2009). Una aproximación teórica a la relación de la empresa turística con la ética y la responsabilidad social. *Revista de ocio y turismo*. Coruña, No. 2, pp. 125-137.

Lefebvre, E.; Lefebvre, L.A. y Talbot, S. (2003): "Determinants and impacts of environmental performance in SMEs", *R&D Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 263-283.

Lillo, B.A.; Ramón, R.A. y Sevilla, J.M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, no. 19; pp. 47-69.

Melnyk, S.A; Sroufe, R. y Calantone, R. (2003): "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 329-351.

Mensah, I., (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Hospitality Management* 25. 414–431.

Mir, D. and Feitelson, E. (2007), "Factors Affecting Environmental Behavior in Micro-enterprises Laundry and Motor Vehicle Repair Firms in Jerusalem". 2007; 25; 383 *International Small Business Journal*.

- Molina, Claver, Pereira y Tari, (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, pp. 516-524.
- Montabon, F.,; Sroufe, R. y Narasimham, R. (2007): "An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 998-1014.
- Organización de las Naciones Unidas, Medio ambiente. extraído el 06 de abril de 2010, desde <http://www.un.org/spanish/un60/60ways/environment.shtml>.
- Parker, Craig, Redmond, Janice y Simpson, (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environment and Planning C: Government and Policy* 27(2): 279-301.
- PTSM, (2011). Programa de Turismo Sustentable en México, obtenida en internet ([http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion\\_estrategica/PTSM.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion_estrategica/PTSM.pdf))
- RAO, P. (2002): Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 632-655.
- Rao P., Kumar A., Castillo, Intal P., Sajid A, (2009). A Metric for Corporate Environmental Indicators... for Small and Medium Enterprises in the Philippines. *Business Strategy and the Environment*. Bus. Strat. Env. 18, 14–31.
- Rubio, V. (2010). "La gestión ambiental en la Pequeña y Mediana empresa". Departamento de Industria y Medio Ambiente. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón. Sáez de Viteri Arranz, D., (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86.
- Sanchiz, P.J; Soriano, H.J y Cantero S.S. (2000). Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con

sección de crédito de la Comunidad Valenciana. Estudios Agrosociales y Pesqueros, n.º 187, 2000 (pp. 109-136).

Sarkis, J.; González Torres, P. y Adenso Diaz, B. (2009). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of operations Management* 28, 163–176.

Scott, M.R.; Akoorie, M.E.; Ilamann, R. & Sinha, P. (2010). Environmental practices in the wine industries: An empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand. *Journal of world Business* 45, 405-414.

SECTUR, (2011). El turismo en México, obtenido en internet ([http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1227/1/images/CONCANACO\\_2011.pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1227/1/images/CONCANACO_2011.pdf)).

SEMARNAT, (2012). Impactos negativos del turismo en México, obtenida en internet. ([http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/estadisticas\\_2000/compendio\\_2000/02dim\\_economica/02\\_05\\_Turismo/data\\_turismo/Recuadroll.5.2.1.htm](http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/estadisticas_2000/compendio_2000/02dim_economica/02_05_Turismo/data_turismo/Recuadroll.5.2.1.htm)).

Senior, Narvaez, Fernández y Revilla (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XIII, No. 3, Septiembre - Diciembre 2007, pp. 484 – 494.

Sharma, S. (2000): Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *The Academy of management Journal*, pp. 681-697.

Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998): "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 8, pp. 729-753.

S. Thomas Foster, Jr, Scott E. Sampson, Steven C. Dunn, (2000) "The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Iss: 2, pp.187 - 203

- Teece, Pisano y Chuen, 1997. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, Vol. 18:7, 509-533.
- Thabrewa L., Wiek A., Ries R., (2009). Environmental decision making in multi-stakeholder contexts: applicability of life cycle thinking in development planning and implementation. Journal of Cleaner Production 17. 67–76.
- Theyel, G., (2000): “Management practices for environmental innovation and performance”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, No. 2, pp. 249-266.
- Toledano Garrido N. y Gessa Perera, A., (2009). Actitud y comportamiento medioambiental de las pyme un estudio comparativo.
- Tzschentke, Kirka y Lynch, 2008. Going green: Decisional factors in small hospitality operations. International Journal of Hospitality Management 27 (2008) 126–133.
- Valero G, (2005). Usos y perspectivas sociológicas de la entrevista como técnica de investigación social. Saberes, vol. 3.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, Strategic Management journal, vol. 5, págs. 171-180.
- WTO, (2010). El turismo: un fenómeno económico y social, obtenida en internet (<http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>).
- Zhang, Bi y Liu, (2009). Drivers and barriers to engage enterprises in environmental management initiatives in Suzhou Industrial Park, China.
- Zevallos V., (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.

**Anexo**

ANEXO A Cuestionario



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CIIDIR UNIDAD-OAXACA**

Folio: \_\_\_\_\_

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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A HOTELES**

Localidad: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

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

- Instrucciones. Este instrumento es una guía que será completada en entrevista con dueños/gerentes de los hoteles de Oaxaca. La intención es determinar la relación entre las características del dueño/gerente y la implementación de prácticas ambientales en los hoteles de Oaxaca.

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

Nombre: \_\_\_\_\_ No. Empleados: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ AÑOS

Procedencia de Clientela: \_\_\_\_\_ % Nacional \_\_\_\_\_ % Internacional Tel: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**PRÁCTICAS AMBIENTALES**

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
|-------|------------|---------|--------------|---------|

**Con qué frecuencia, en su hotel se realizan las siguientes acciones:**

|                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Da mantenimiento preventivo para detectar fugas                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Pone en marcha el programa de reúso de blancos                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Recoge el agua de lluvia para regar jardines o limpiar (vehículos, banquetas, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>PRÁCTICAS AMBIENTALES</b>                                                |                                                                                                                                       | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 4.                                                                          | Utiliza el agua sobrante de piscinas para regar jardines o limpiar (vehículos, banquetas, etc.)                                       | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 5.                                                                          | Utiliza el agua de lavabos o regaderas para regar o limpiar (vehículos, banquetas, etc.)                                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 6.                                                                          | Utiliza planta de tratamiento de aguas residuales                                                                                     | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 7.                                                                          | Riega el jardín con sistema por goteo                                                                                                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 8.                                                                          | Riega el jardín con aspersores                                                                                                        | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 9.                                                                          | Riega el jardín con sistema rodado (mangueras)                                                                                        | 5     | 4          | 3       | 2            | 1       |
| <b>Con qué frecuencia, en su hotel se realizan las siguientes acciones:</b> |                                                                                                                                       |       |            |         |              |         |
| 10.                                                                         | Revisa periódicamente las instalaciones eléctricas                                                                                    | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 11.                                                                         | Aprovecha la iluminación natural utilizando colores claros, ventanales o tragaluz, etc. (En habitaciones, oficinas o recepción, etc.) | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 12.                                                                         | Ha instalado interruptores de luz con temporizador                                                                                    | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 13.                                                                         | Utiliza luminarias de bajo consumo para iluminar exteriores, oficinas o áreas de servicio                                             | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 14.                                                                         | Utiliza focos ahorradores en las habitaciones                                                                                         | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 15.                                                                         | Desconecta los aparatos eléctricos cuando no están en uso                                                                             | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 16.                                                                         | Ubica los equipos frigoríficos lejos de las fuentes de calor                                                                          | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 17.                                                                         | Capacita a sus empleados sobre el ahorro de energía                                                                                   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 18.                                                                         | Coloca avisos en las habitaciones para sensibilizar a los clientes sobre el ahorro de energía                                         | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 19.                                                                         | Vigila que los equipos de refrigeración estén apagados en las áreas no ocupadas                                                       | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Con qué frecuencia, en su hotel se realizan las siguientes acciones:</b> |                                                                                                                                       |       |            |         |              |         |
| 20.                                                                         | Evita imprimir documentos innecesarios                                                                                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 21.                                                                         | Utiliza el papel por ambos lados                                                                                                      | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 22.                                                                         | Utiliza dosificadores para jabones o detergentes                                                                                      | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 23.                                                                         | Utiliza los restos orgánicos para elaborar compostas                                                                                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 24.                                                                         | Utiliza productos de cubertería y vajillas desechables                                                                                | 5     | 4          | 3       | 2            | 1       |
| 25.                                                                         | Utiliza productos de oficina recargables o rellenables                                                                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 26.                                                                         | Ha instalado contenedores específicos para los residuos (orgánicos, vidrio, papel, etc.)                                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 27.                                                                         | Separa la basura en orgánicos e inorgánicos                                                                                           | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Con qué frecuencia los residuos inorgánicos generados en su hotel:</b>   |                                                                                                                                       |       |            |         |              |         |
| 28.                                                                         | Los deposita en el carro recolector                                                                                                   | 5     | 4          | 3       | 2            | 1       |
| 29.                                                                         | Los vende a otros interesados                                                                                                         | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 30.                                                                         | Los regresa a los proveedores                                                                                                         | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 31.                                                                         | Los regala (empleados, escuelas, etc.)                                                                                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Con qué frecuencia los residuos orgánicos generados en su hotel:</b>     |                                                                                                                                       |       |            |         |              |         |

| PRÁCTICAS AMBIENTALES                                                                            |                                                          | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 32.                                                                                              | Los deposita en el carro recolector                      | 5     | 4          | 3       | 2            | 1       |
| 33.                                                                                              | Los vende a otros interesados                            | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 34.                                                                                              | Los regala a sus empleados                               | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 35.                                                                                              | Elabora composta                                         | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Con qué frecuencia cuando realiza las compras de su hotel, usted elige los productos que:</b> |                                                          |       |            |         |              |         |
| 36.                                                                                              | Sean de materiales reciclados                            | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 37.                                                                                              | Sean biodegradables                                      | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 38.                                                                                              | Estén en envases retornables o a granel                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 39.                                                                                              | Tengan una ciclo de vida largo                           | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 40.                                                                                              | Sean amigables con el medio ambiente                     | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 41.                                                                                              | Tengan una certificación ecológica                       | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 42.                                                                                              | Que los equipos sean de clase A (ahorradores de energía) | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

| Qué porcentaje de los sanitarios de las habitaciones son: |                                                                      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 4                                                         | Con descarga tradicional                                             | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 4                                                         | Con descarga tradicional pero regulada con contrapeso en el estanque | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 4                                                         | De doble descarga                                                    | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 4                                                         | De descarga ultra baja                                               | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| <b>Total debe sumar</b>                                   |                                                                      | <b>%100</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| Qué porcentaje de las regaderas de las habitaciones son:  |                                                                      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 4                                                         | Tradicionales                                                        | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 4                                                         | De bajo flujo de agua (ahorradores)                                  | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| <b>Total debe sumar</b>                                   |                                                                      | <b>%100</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| Qué porcentaje de los grifos del hotel son:               |                                                                      |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 4                                                         | Tradicionales                                                        | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 5                                                         | De monomando con temporizador                                        | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 5                                                         | Aireadores de bajo flujo                                             | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| <b>Total debe sumar</b>                                   |                                                                      | <b>%100</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

| Qué porcentaje del suministro de energía en su hotel es: |                          |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 5                                                        | Convencional (eléctrica) | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 5                                                        | Eólica                   | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 5                                                        | Solar                    | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 5                                                        | Térmica                  | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| <b>Total debe sumar</b>                                  |                          | <b>%100</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

| STAKEHOLDER | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
|-------------|-------|------------|---------|--------------|---------|



| STAKEHOLDER                                         |                                                                                                                                         | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| <b>En qué medida sus clientes:</b>                  |                                                                                                                                         |       |            |         |              |         |
| 56.                                                 | Le recomiendan usar equipos ahorradores de agua o energía                                                                               | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 57.                                                 | Le recomiendan usar productos amigables con el ambiente                                                                                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 58.                                                 | Participan en los programas internos del hotel (ahorro de energía, reúso de blancos, etc.)                                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 59.                                                 | Le exigen tener alguna certificación ambiental turística                                                                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 60.                                                 | Lo invitan a participar en programas ambientales (reforestación, limpieza de playas, etc.)                                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>En qué medida sus proveedores ofrecen:</b>       |                                                                                                                                         |       |            |         |              |         |
| 61.                                                 | Productos ahorradores de agua                                                                                                           | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 62.                                                 | Productos ahorradores de energía                                                                                                        | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 63.                                                 | Productos para limpieza menos contaminantes                                                                                             | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 64.                                                 | Le instruye en el uso y dosificación de productos químicos                                                                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 65.                                                 | Le dan asistencia técnica para mantenimiento de equipos                                                                                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Con qué frecuencia, su hotel ha participado:</b> |                                                                                                                                         |       |            |         |              |         |
| 66.                                                 | En los programas en pro del ambiente organizados por el gobierno municipal                                                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 67.                                                 | En los programas en pro del ambiente organizados por el gobierno del Estado                                                             | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 68.                                                 | En programas ambientales por recomendación del accionista o dueño                                                                       | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 69.                                                 | En programas ambientales por invitación de la AHM                                                                                       | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| <b>Con qué frecuencia, su hotel ha recibido:</b>    |                                                                                                                                         |       |            |         |              |         |
| 70.                                                 | Incentivos por parte del gobierno para implementar prácticas ambientales                                                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 71.                                                 | Reconocimiento por parte del gobierno por implementar prácticas ambientales                                                             | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 72.                                                 | Inspecciones del gobierno para verificar la implementación de prácticas ambientales                                                     | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 73.                                                 | Multas por el manejo de residuos                                                                                                        | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 74.                                                 | Recomendaciones de las autoridades para el manejo adecuado de residuos                                                                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 75.                                                 | Capacitación ambiental por parte del gobierno                                                                                           | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 76.                                                 | invitación de alguna ONG's para participar en programas ambientales (Equipo Verde Huatulco, Red de los humedales de la costa de Oaxaca) | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 77.                                                 | Invitación por parte del gobierno (municipal, estatal, etc.), para participar en programas ambientales                                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

| <b>CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS</b>                                           |                                                                                                           | No se parecen         | Se parecen poco | Se parecen algo | Se parecen | Se parecen mucho |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|
| <b>Motivación de la empresa</b>                                                    |                                                                                                           |                       |                 |                 |            |                  |
| <b>Qué tanto su hotel se parece a las empresas que cuidan el ambiente por:</b>     |                                                                                                           |                       |                 |                 |            |                  |
| 78.                                                                                | Reducir sus costos de operación                                                                           | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 79.                                                                                | Aumentar su número de clientes                                                                            | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 80.                                                                                | Mejorar las negociaciones con proveedores                                                                 | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 81.                                                                                | Ahorrar dinero                                                                                            | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 82.                                                                                | Aumentar ganancias o rentabilidad                                                                         | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 83.                                                                                | Evitar sanciones sociales (que hablen mal de su empresa)                                                  | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 84.                                                                                | Mejorar su imagen pública                                                                                 | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 85.                                                                                | Mejorar la reputación o el prestigio de su empresa                                                        | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 86.                                                                                | Ganar aceptación social en su comunidad                                                                   | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 87.                                                                                | Satisfacer a las personas relacionadas con la empresa (clientes, empleados, proveedores, comunidad, etc.) | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 88.                                                                                | Apoyar el desarrollo local de la comunidad donde se encuentra                                             | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 89.                                                                                | Conservar los recursos naturales                                                                          | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 90.                                                                                | Reducir la contaminación de la playa                                                                      | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 91.                                                                                | Disminuir el consumo de agua y energía                                                                    | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 92.                                                                                | Conservar los hábitats naturales para no degradarlos                                                      | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 93.                                                                                | Mejorar la sustentabilidad del destino turístico                                                          | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| <b>Motivación personal:</b>                                                        |                                                                                                           |                       |                 |                 |            |                  |
| <b>Qué tanto se parece usted a las personas que cuidan el medio ambiente para:</b> |                                                                                                           |                       |                 |                 |            |                  |
|                                                                                    |                                                                                                           | No me parezco en nada | Me parezco poco | Me parezco algo | Me parezco | Me parezco mucho |
| 94.                                                                                | Prevenir la contaminación                                                                                 | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 95.                                                                                | Proteger el medio ambiente                                                                                | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 96.                                                                                | Respetar la tierra                                                                                        | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 97.                                                                                | Estar en unión con la naturaleza                                                                          | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 98.                                                                                | Disfrutar de un mundo bello                                                                               | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 99.                                                                                | Aumentar la calidad de vida de las personas                                                               | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 100.                                                                               | Que la gente disfrute de ríos y lagos                                                                     | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 101.                                                                               | Que las nuevas generaciones disfruten la naturaleza                                                       | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 102.                                                                               | Que la gente ahorre dinero usando productos reciclados                                                    | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 103.                                                                               | Que la gente tenga un nivel de vida mejor                                                                 | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 104.                                                                               | Por salud propia                                                                                          | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 105.                                                                               | Reducir mi estrés al estar en contacto con la naturaleza                                                  | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 106.                                                                               | Ganar reputación en mi comunidad por cuidar el ambiente                                                   | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 107.                                                                               | Su propia felicidad al estar en contacto con la naturaleza                                                | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |
| 108.                                                                               | Ahorrar o reducir mis gastos familiares                                                                   | 1                     | 2               | 3               | 4          | 5                |

| CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS |                                                                                             | No se parecen | Se parecen poco | Se parecen algo | Se parecen   | Se parecen mucho |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------|------------------|
| <b>Recurso financiero</b>         |                                                                                             |               |                 |                 |              |                  |
| 109.                              | Con qué frecuencia dispone de los ingresos del negocio, para promover programas ambientales | Nunca         | Casi nunca      | A veces         | Casi siempre | Siempre          |

| Qué porcentaje de su presupuesto lo destina a |                                                            |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1                                             | Cuidado del medio ambiente                                 | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 1                                             | Hacer compras de productos amigables con el medio ambiente | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 1                                             | Implementar programas ambientales en su comunidad          | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 1                                             | Implementar programas ambientales en su hotel              | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 1                                             | Hacer donativos a organizaciones ambientalistas            | 0           | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| <b>Total</b>                                  |                                                            | <b>%100</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

|      |                                                                                                              | Nada                      | Poco                                | Regular | Mucho | Bastante |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------|-------|----------|
| 115. | Qué tanto sabe de las actividades o prácticas para el cuidado del medio ambiente que se realizan             |                           |                                     |         |       |          |
| 116. | En el sector hotelero de su localidad                                                                        |                           |                                     |         |       |          |
| 117. | En el sector hotelero de su región                                                                           |                           |                                     |         |       |          |
| 118. | En el sector hotelero del Estado de Oaxaca                                                                   |                           |                                     |         |       |          |
| 119. | En el sector hotelero nacional                                                                               |                           |                                     |         |       |          |
| 120. | En el sector hotelero internacional                                                                          |                           |                                     |         |       |          |
| 121. | ¿Por qué medio se enteró de las actividades que realiza el sector hotelero, para cuidado del medio ambiente? |                           |                                     |         |       |          |
|      | Revistas _____                                                                                               | Internet _____            | Libros _____                        |         |       |          |
|      | Proveedores _____                                                                                            | Clientes _____            | Gacetas oficiales de gobierno _____ |         |       |          |
|      | Redes sociales (colegas) _____                                                                               | Redes empresariales _____ | Consultores _____                   |         |       |          |
|      | Otros (Especificar): _____                                                                                   |                           |                                     |         |       |          |

**DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:**

122. Puesto del encuestado \_\_\_\_\_ (por ejemplo: dueño, gerente/encargado, etc.)

123. Sexo del encuestado: F ( ) M ( )

124. **Edad:** \_\_\_\_\_

**Años**

125. **Escolaridad:** 1. Sin estudios\_\_\_\_ 2. Primaria incompleta (menos de 6 años) \_\_\_\_\_ 3. Primaria completa (6 años)\_\_\_\_  
4. Secundaria \_\_\_\_\_ 5. Bachillerato/técnico profesional \_\_\_\_\_ 6. Licenciatura\_\_\_\_  
7. Posgrado \_\_\_\_\_

126. **¿Cuántos años lleva usted trabajando en el sector hotelero?**  
\_\_\_\_\_ **Años**

127.

**¿Cuántos años tiene trabajando o dirigiendo la empresa?** \_\_\_\_\_ **Años**

**¡Muchas gracias por su cooperación y éxito en su empresa!**