



Estrategias Ambientales Proactivas en Hoteles de Oaxaca, México

Proactive Environmental Strategies in Hotel Firms of Oaxaca, Mexico

Arcelia Toledo-López

Doctora en Filosofía en Administración. Profesora del Instituto Politécnico Nacional – CIIDIR Unidad Oaxaca, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2328-5438>.

Juan Carlos Balseca-Ruiz*

Maestro en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales. Estudiante de doctorado del Instituto

Politécnico Nacional – CIIDIR Unidad Oaxaca, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9427-4998>.

Rosa María Velázquez-Sánchez

Doctora en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Profesora de la Universidad Autónoma

"Benito Juárez" de Oaxaca, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5442-7243>.

Información del artículo

Recibido:
21/03/2024

Aceptado:
11/07/2024

Publicado:
25/02/2025

*Autor de correspondencia

jbalsecar1700@alumno.ipn.mx

Páginas:

123 - 141

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

Resumen

El turismo sustentable monitorea los daños ambientales para gestionar medidas preventivas que mitiguen los efectos negativos al entorno. Por ello, se supone una estrecha relación entre las acciones empresariales y el cuidado medioambiental como fuente de creación de valor. La gestión de estrategias ambientales anticipa cambios en la regulación gubernamental, disminuye impactos ambientales negativos y genera ventaja competitiva. El objetivo es analizar la influencia de las estrategias ambientales proactivas (EAP) en la ventaja competitiva (VC) del sector hotelero en tres destinos turísticos de Oaxaca, México: la ciudad de Oaxaca de Juárez, Puerto Escondido y Huatulco. Se aplicaron encuestas con un cuestionario autodirigido por entrevistas cara a cara, se obtuvo respuesta de 55 dueños o gerentes. Las EAP implementadas por los hoteles como estrategia de prevención de la contaminación influyen significativamente en la VC por liderazgo en costos y diferenciación. Las EAP de desarrollo ambiental determinan en gran medida las estrategias de diferenciación adoptadas por los hoteles para lograr ventaja competitiva. Según la percepción de los dueños y los gerentes, la adopción de EAP genera beneficios para los hoteles, especialmente, por el posicionamiento en el sector de alojamiento y hospedaje como empresas ambientalmente responsables, lo que la diferencia de sus competidores para ganar ventaja competitiva. La implementación de las EAP reduce los costos de operación, mientras contribuye al medio ambiente y generan beneficios para la sociedad por la cocreación de valor.

Palabras clave:

Competitividad, Turismo Sustentable, Empresas de Servicios.

Abstract

Sustainable tourism monitors environmental damage to manage preventive measures that mitigate negative effects on the environment. Therefore, a positive relationship is assumed between business actions and environmental care as a source of value creation. The management of environmental strategies anticipates changes in government regulation, reduces negative environmental impacts and generates competitive advantage. The objective is to analyze the influence of proactive environmental strategies (PES) on the hotel sector competitive advantage (CA) in three tourist destinations in Oaxaca, Mexico: Oaxaca city, Puerto Escondido, and Huatulco. Surveys were applied with a self-directed questionnaire through face-to-face interviews, a response was obtained from 55 owners or managers. The PES implemented by hotels as a pollution prevention strategy significantly influence CA through cost leadership and differentiation. The environmental development PES largely determine the differentiation strategies adopted by hotels to achieve competitive advantage. According to the owners and managers perception, The PES adoption generates benefits for hotels, especially due to their positioning in the accommodation and lodging sector as environmentally responsible companies, which differentiates them from their competitors to gain competitive advantage. The PES implementation reduces operating costs, while contributing to the environment and generating benefits for society through the co-creation of value.

Keywords:

Competitiveness, Sustainable tourism, Service enterprises.

DOI | <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i48.23174>

Introducción

La Organización Mundial del Turismo (OMT) refiere que las actividades de turismo aumentan directa e indirectamente la economía de los destinos turísticos por la demanda de servicios y bienes. Lo anterior impacta en el medio ambiente y el ámbito social (UNWTO, 2017). Por ello, se insta repetidamente al sector turístico público y privado a cambiar las políticas públicas y prácticas empresariales para la sustentabilidad (UNEP & UNWTO, 2005; UNWTO, 2020). Así, la OMT propone la mejora de: 1) crecimiento económico sustentable e inclusivo; 2) reducción de la pobreza y empleo; 3) protección ambiental, lucha contra el cambio climático y uso eficiente de recursos; 4) diversidad, valores culturales y patrimonio; y 5) paz y seguridad (UNWTO, 2016). Así, el turismo tiene una gran responsabilidad con la sociedad, el medio ambiente y los consumidores.

Se estima que el turismo genera un 5% de las emisiones mundiales de CO₂, de las cuales, el sector hotelero es responsable del 20% (UNWTO, 2024). Además, se prevé que las emisiones del turismo incrementen en 45% al año 2030, a pesar de que los viajes internacionales disminuyeron un 44% durante los primeros 4 meses del 2020 (UNWTO, 2024). La medición, reporte y reducción de dichas emisiones es un requisito legal para algunas grandes empresas, lo cual repercute sus proveedoras que son pequeñas y medianas empresas (PyMEs), pero la gran mayoría de estas últimas no asumen un compromiso ante las emisiones (UNWTO, 2023). Lo anterior presenta una oportunidad para la proactividad para el turismo sustentable. En México, el débil marco regulatorio del país autoriza el crecimiento del turismo, a través de megaproyectos sin planeación (Garelli, 2022), lo que resulta en daños graves al entorno natural (Oehmichen Bazan & de la Maza Cabrera, 2019). Por ello, se necesita que las empresas turísticas adapten su oferta a las características naturales de sus entornos para aportar al desarrollo sustentable (SEMARNAT, 2017).

Los programas de certificación ambiental turística son voluntarios en México y evalúan el grado de implementación de mejores prácticas. El programa *Turismo Sustentable de México* otorga el distintivo *Hotel Verde* cuando los hoteles cumplen con la norma mexicana NMX-AA-171-SCFI-2014 (SEMARNAT, 2017). De manera similar, el *Programa Nacional de Auditoría Ambiental* brinda la certificación en *Calidad Ambiental Turística* a las empresas turísticas que se someten a evaluación (PROFEPA, 2023). La SECTUR (2020) establece que existen 24 692 hoteles, de los cuales 3 565 son PyMEs (INEGI, 2022). De acuerdo con la PROFEPA (2023), existen 28 certificados vigentes en *Calidad Ambiental Turística* en el país al mes de septiembre de 2023. Sin embargo, la información disponible solo muestra los certificados que se emitieron al 31 de diciembre de 2022: uno en Coahuila, uno en Ciudad de México, uno en Guerrero, uno en Oaxaca, tres en Sinaloa, dos en Veracruz y uno en Yucatán.

La baja participación de las empresas turísticas en los programas anteriores (SECTUR, 2019) refleja que el sector hotelero mexicano poco invierte en acciones para responsabilizarse con el medio ambiente. Por ello, la adopción de EAP es aún un dilema y motivo de resistencia en diversos sectores empresariales. Las EAP no se perciben como oportunidades de negocio para la competitividad empresarial, sino, por el contrario, como gastos de operación con poca retribución y valor para las empresas (Walsh & Dodds, 2017). No obstante, Singjai, Winata y Kummer (2018) refieren que las EAP influyen en la creación de valor, beneficiando a empresas, sociedad y medio ambiente (Leonidou,

Christodoulides, Kyrgidou, & Palihawadana, 2015). Las empresas hoteleras son fundamentales para acercar el sector turístico al desarrollo sustentable (Fraj, Matute, & Melero, 2015). Lo anterior debilita la transición a una economía responsable (Trišić, et al., 2021).

Por ello, Hart (1995) fundamenta un modelo de negocio hacia la sustentabilidad desde una perspectiva de estrategia de negocio y ventaja competitiva. El autor designa responsabilidades de las empresas para generar EAP para la co-creación de valor. Bajo esta premisa, el objetivo de la investigación es analizar la influencia de las EAP en la ventaja competitiva (VC) del sector hotelero en tres destinos turísticos de Oaxaca, México. Lo anterior generará información sobre las prácticas ambientales proactivas que adoptan los hoteles independientes y explicará la forma en la que generan valor para los consumidores, medio ambiente y sociedad. Además, se contribuye a la literatura de las estrategias proactivas ambientales desde el enfoque de la ventaja competitiva de las empresas, dirigido al sector de hospedaje en economías emergentes. El manuscrito se estructura en tres secciones. Primero, se construye el modelo de investigación teórico desde la literatura existente sobre el tema. Luego, se describe el diseño metodológico de la investigación, después se analizan los resultados y se discuten, y finalmente se dan las conclusiones, implicaciones y limitaciones.

Ventaja competitiva

En la literatura de la ventaja competitiva resaltan dos principales perspectivas de pensamiento teórico. La primera menciona que las empresas ganan ventaja competitiva cuando implementan estrategias con el fin de adaptarse al entorno competitivo del mercado (Porter, 1985). La segunda establece que las empresas generan esta ventaja por medio de estrategias que requieren un conjunto de fortalezas internas (Barney, J., 1991). Porter (1985) menciona que la ventaja competitiva posee dos dimensiones: bajo costo y diferenciación. Barney (1991) establece que se genera ventaja competitiva en las empresas, cuando estas últimas implementan estrategias que aprovechan los recursos y capacidades organizacionales (Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011). Así, las fortalezas internas únicas permiten la implementación de estrategias que los competidores son incapaces de imitar, lo cual resulta en una ventaja competitiva que se sostiene a través del tiempo (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993).

De acuerdo con Porter (1985), la ventaja competitiva tiene dos fuentes: a través de las estrategias de liderazgo en costos y la diferenciación. La primera se refiere a la oferta de un producto a bajo costo dentro de la industria y la segunda se refiere a la autenticidad en la industria a través de atributos que los consumidores perciban como importantes. La empresa se posiciona por encima del promedio cuando sostiene dicha ventaja, lo que le permite la oferta de bienes y servicios a precios especiales dentro de su sector (Crook, Ketchen Jr., Combs, & Todd, 2008). Por lo anterior, se establece que las estrategias generan una ventaja competitiva para las empresas (Custódio Santos, Ferreira, & Costa, 2014). Sin embargo, estos enfoques no consideran el entorno ambiental de las empresas, ni las estrategias para gestionar dicho entorno. Por lo que Hart (1995) propone el modelo de ventaja competitiva basado en los recursos naturales.

La teoría basada en recursos naturales

La propuesta de Hart (1995) incorpora el ambiente natural al marco de referencia conceptual sobre gestión estratégica. De esta manera, el autor propone tres estrategias ambientales interconectadas para la ventaja competitiva empresarial: prevención de la contaminación, administración del producto y desarrollo sustentable (Betts, Wiengarten, & Tadisina, 2015). Aragón-Correa y Sharma (2003) establecen que dichas estrategias gestionan el entorno empresarial y el natural y se dividen en reactivas y proactivas. La postura reactiva responde a presiones de stakeholders y a cambios en la regulación ambiental, mientras fomenta inversiones en el control de la contaminación (Bianchi & Noci, 1998; Wang, Li, & Zhao, 2018). La postura proactiva anticipa dichos cambios y tendencias regulatorias y sociales, y se enfoca en el diseño de procesos de producción y productos con el fin de prevenir impactos negativos al ambiente (Stadtler & Lin, 2017).

Hart (2011) menciona que prevención de la contaminación se asocia con el liderazgo en costos y previene los desperdicios y emisiones, mientras incrementa la eficiencia de la materia prima cuando se remueven los contaminantes del proceso de producción (Christmann, 2000). La estrategia en administración del producto incluye la prevención de la contaminación y expande el alcance hasta el proceso de ciclo de vida del producto (Hart, 1997). Tal estrategia abarca el compromiso con stakeholders mediante el desarrollo de procesos y el diseño del producto (Betts, Wiengarten, & Tadisina, 2015). La estrategia en desarrollo sustentable reconoce la relación entre la actividad de los países desarrollados económicamente y la degradación ambiental en países desfavorecidos por el capitalismo para reducir los daños sociales y ambientales, mientras se incrementa la distribución equitativa de beneficios económicos (Hart, 1995).

El desarrollo sustentable abarca dos dimensiones distintas ante la complejidad de su definición como estrategia ambiental proactiva. La primera dimensión es la tecnología limpia y reduce el consumo de recursos para las necesidades humanas sin agotarlos (Hart, 2011). La segunda es la atención a la base de la pirámide para desarrollar productos que se enfoquen en las necesidades de las personas más vulnerables y de bajos ingresos, mientras se construyen relaciones entre empresas locales, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales a largo plazo (Hart & Christensen, 2002). Así, esta teoría sugiere que la implementación de estrategias ambientales influye en la ventaja competitiva de las empresas (Hart, 1995).

Las EAP y la ventaja competitiva

Las empresas mejoran sus operaciones y reducen costos y desperdicios, cuando adoptan una postura ambiental proactiva (López-Gamero & Molina-Azorín, 2016). Lo anterior concuerda con los resultados de Yadav, Han y Kim (2017), quienes muestran que la ventaja por liderazgo en costos depende de la implementación proactiva de la estrategia ambiental. La ventaja en diferenciación se observa en la ganancia de una reputación más fuerte entre los clientes (De Marchi, Di Maria, & Micelli, 2013). Sin embargo, los resultados de Leonidou et al. (2015) demuestran que las estrategias ambientales influyen en la diferenciación del producto, pero no en el liderazgo en bajos costos. Christmann (2000) menciona que solo las empresas rentables y bien dirigidas generan ventaja competitiva por la implementación de estrategias ambientales (Walsh & Dodds, 2017).

Mishray y Yadav (2021) refieren sobre la complejidad del análisis de la ventaja competitiva con un enfoque ambiental en las PyMEs, debido que las PyMes carecen de información para analizarlas. No obstante, Ko y Liu (2017) demostraron que las PyMes que implementan estrategias ambientales ganan ventaja competitiva. De la misma manera, Leonidou et al. (2015) establecen que la adopción de estrategias ambientales en PyMEs genera ventaja competitiva posicional dentro de un mercado específico. Así, se observan tales beneficios en la diferenciación de oferta de productos y costos más bajos cuando el enfoque ambiental es una estrategia de negocio empresarial (Traskevich & Fontanari, 2021).

López-Gamero, Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2016) establecen que la ventaja en diferenciación posee mayor relevancia en los hoteles, aunque estas empresas consideran actividades para ahorrar recursos y reducir costos de operación que se consideran como proactividad ambiental (Gürlek & Tuna, 2018). Fraj et al. (2015) añaden que dicha proactividad en el sector hotelero se relaciona con la ventaja competitiva (Rodríguez Rudi & Ricárdez Jiménez, 2020), pero requiere de modificaciones complejas en las áreas de prácticas operacionales, diseño organizacional y educación del cliente (Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017). Leonidou et al. (2013) mencionan que las siguientes estrategias ambientales mejoran la ventaja competitiva de los hoteles: socios ambientalmente amigables, uso de productos o servicios ecológicos y comunicación de acciones ambientales. Lo anterior genera una reputación alta, la diferenciación de servicios y el ahorro en costos (Liu, 2017).

Según Goffi, Cucculelli y Masiero (2018), las políticas estratégicas proactivas se relacionan con la ventaja competitiva, ya que capturan un mayor desempeño ambiental y económico. Los análisis incrementaron en PyMEs de servicios con un enfoque ambiental en la última década (Aykol & Leonidou, 2015). No obstante, pocas investigaciones analizan la relación de las EAP y la ventaja competitiva en las PyMEs del sector servicios (Leonidou et al., 2015; Ko y Liu, 2017). Leonidou et al. (2015) mencionan que las PyMEs obtienen ventaja en diferenciación y costos a partir de las estrategias ambientales implementadas en sus empresas. Sin embargo, se refieren que los hoteles no obtienen fácilmente ventaja competitiva en bajos costos, mientras logran en mayor medida una ventaja en diferenciación, lo que trae resultados en la mejora de la ocupación hotelera la distinción ganada entre los huéspedes por sus acciones ambientales (González-Rodríguez, Jiménez-Caballero, Martín-Samper, Köseoglu, & Okumus, 2018; Walsh & Dodds, 2017). Lo que propone la hipótesis:

H₁: La VC en diferenciación y liderazgo en costos de las PyMEs de alojamiento y hospedaje es influenciada positiva y significativamente por las EAP implementadas por los hoteles como estrategias de prevención de la contaminación, administración de servicio y desarrollo ambiental.

Metodología

Esta investigación fue cuantitativa de corte transversal con alcance descriptivo y correlacional. Las PyMEs de alojamiento y hospedaje del sector hotelero fueron la unidad de análisis y a los dueños y encargados de los hoteles como la unidad de respuesta. Se seleccionaron los hoteles según su tamaño, siguiendo los criterios del Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio de 2009: pequeñas de 11 y 50 empleados y las medianas de 51 y 100 empleados. Se encuestaron los hoteles de los tres destinos turísticos representativos de Oaxaca: la ciudad de Oaxaca, Huatulco y Puerto Escondido (SECTUR, 2018). La recopilación de datos fue por encuestas a través entrevista cara a cara auto administrada y en línea por Google formularios.

Se diseñó un cuestionario con escala tipo Likert (7 puntos). La muestra se determinó por muestreo probabilístico por cuotas en los tres destinos turísticos de Oaxaca México. La muestra se integró por 63 hoteles de un marco muestral de 75 PyMEs de alojamiento y hospedaje de Oaxaca (tabla 1), las cuales fueron invitadas a participar en la encuesta a través de visitas constante, llamadas por teléfono y encuestas por email. Se lograron 55 encuestas completas lo que representa una tasa de respuesta del 87.3%, lo que es consistente y representativa para estudios con empresarios (Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993) y se justifica con los 55 datos del poder estadístico del 80%, con un predictor y tamaño de efecto medio en un 95% de confianza (Nitzl, 2016).

Tabla 1. Lugares y tamaño de muestra

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

Fuente: Balseca-Ruiz (2019) con base en información de INEGI (2018).

De los 55 hoteles encuestados, el 51% fueron medianas empresas y el 49% pequeñas, de los cuales la mayoría fueron hoteles independientes y nacionales con un 91%. El 64% de los hoteles se ubican en la ciudad de Oaxaca de Juárez, seguido del 27% en Santa María Huatulco. De los entrevistados, el 62% fueron mujeres y 38% hombres, quienes tenían cargos de dueño (14%), gerente (51%) y encargados (35%). La edad de los entrevistados fue entre 24-34 años para el 36%, seguido con el 29% entre 46 a 56 años, con escolaridad de licenciatura para el 87% de los entrevistados (tabla 2).

Tabla 2. Características de la muestra

Encuestados			Hoteles		
Porcentaje (%)			Porcentaje (%)		
Sexo	Femenino	62%	Tipo de hotel	Pequeño	49%
	Masculino	38%		Mediano	51%
Edad	24 a 34	36%		Independiente	91%
	35 a 45	26%		Cadena	9%
	46 a 56	29%	Ubicación	Oaxaca de Juárez	64%
	57 a 69	9%		San Pedro Mixtepec	9%
Escolaridad	Bachillerato	4%		Santa María Huatulco	27%
	Licenciatura	87%			
	Posgrado	9%			
Puesto	Dueño	14%			
	Gerente	51%			
	Encargado	35%			

Fuente: Frecuencia estadística del SPSS.

Validez del instrumento

El análisis factorial con el método de extracción por componentes principales fue utilizado para la validación cada uno de los constructos del instrumento de medición. Con rotación Varimax se consideraron válidos que obtuvieron carga ≥ 0.5 . La fiabilidad fue con el Alfa de Cronbach (Anexos). Se midió la ventaja competitiva con 24 preguntas. En el análisis factorial cargaron 21 ítems en 6 factores: costos (factor 1), calidad (factor 2), imagen (factor 3), multas (factor 4), clientes (factor 5) y servicios (factor 6). Para la adecuación factorial se calculó el KMO y fue de 0.654, esfericidad de Barlett significativa. La consistencia interna de las variables (alfa de Cronbach) fue de 0.763 y la varianza explicada total del constructo fue de 71.7% (resultados estadísticos de Balseca-Ruíz, 2019) sesenta y seis preguntas midieron las EAP, las cuales se adaptaron del instrumento de medición de Velázquez-Sánchez et al. (2018). Con la carga factorial validaron 36 ítems en 12 factores: objetivo ambiental (factor 1), impacto ambiental (factor 2), política ambiental (factor 3), gestión ambiental (factor 4), manejo de residuos (factor 5), compras verdes (factor 6), regaderas (factor 7), grifos (factor 8), sanitarios (factor 9), manejo de residuos 2 (factor 10), residuos de oficina (factor 11) y manejo de residuos 3 (factor 12). La varianza explicada fue 82.59%, fiabilidad (Alfa de Cronbach) de 0.851. La adecuación de la muestra fue valida con un KMO de 0.450 y esfericidad de Barlett significativa (resultados estadísticos de Balseca-Ruíz, 2019).

Resultados

Para probar la hipótesis se hicieron correlaciones bivariadas de Pearson y regresión múltiple. En un nivel de confianza del 95%, los resultados (tabla 3) muestran una relación positiva y significativa entre VC y EAP como variables globales ($r = 0.266$, $p = 0.05$).

Tabla 3. Correlación bivariada de EAP y VC

Variables	M	DE	1	2
1. VC	5.3195	0.58357	(.763)	
2. EAP	4.5265	0.72324	.266*	(.851)

*. $p \leq 0.05$; VC: Ventaja competitiva; EAP: Estrategias ambientales proactivas.

Fuente: Resultados reportados por Balseca-Ruiz (2019: 85).

De la misma manera que la correlación, el análisis de regresión lineal simple entre las EAP y VC global se encontró que las estrategias ambientales proactivas determinan la ventaja competitiva de los hoteles del segmento de PyMEs de Oaxaca ($\beta = 0.215$, $p \leq 0.05$), lo que se explica en un 7.1% ($r^2 = 0.071$, $F = 4.037$, $p = 0.000$), con adecuado ajuste del modelo y una constante de 4.348 positivo y significativo (tabla 4).

Tabla 4. Regresión de VC y EAP

Modelo	β	Ee	F	p	R	R ² cuadrado ajustado
(Constante)	4.348	.490	4.037	.050	.266	.071
EAP	.215	.107		.050		

Ventaja competitiva (VC), Estrategias ambientales proactivas (EAP).

Fuente: Resultados reportados por Balseca-Ruiz (2019: 87).

Para determinar que tanto las estrategias ambientales proactivas de prevención de contaminación (EPC), administración de servicios (EAS) y la estrategia de desarrollo ambiental (EDA) modifican la ventaja competitiva en diferenciación (VCD) y liderazgo en costos (VCLC). Primero, con la corrección bivariada de Pearson en un 95% de confianza se encontró relación entre la EPC y la VC ($r = 0.420$, $p = 0.05$), lo que indica que las estrategias proactivas que implementan los hoteles para prevenir la contaminación influyen en la ventaja competitiva (tabla 5). También se encontró relación positiva, pero no fue significativa al 95% de confianza entre la administración del servicio y la ventaja competitiva ($r = 0.014$, $p \geq 0.05$) y el desarrollo ambiental y la ventaja competitiva ($r = 0.216$, $p \geq 0.05$).

Tabla 5. Correlación bivariada entre las tres EAP y VC

	M	DE	1	2	3	4
1. VC	5.3195	0.58357	(.763)			
2. EPC	4.6742	0.85606	.420**	(.581)		
3. EAS	4.5424	1.26989	0.014	0.06	(.837)	
4. EDA	4.3629	0.92406	0.216	.402**	.316*	(.837)

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$.**Fuente:** resultados reportados por Balseca-Ruiz (2019: 86).

En el modelo de ajuste de la regresión múltiple se encontró que las estrategias de prevención de la contaminación fue la única estrategia proactiva que modifica significativa y positivamente a la ventaja competitiva (VC) de las PyMEs de alojamiento y hospedaje de Oaxaca ($\beta = 0.269$, $p = 0.006$). Lo que indica que por cada unidad de la estrategia de prevención de la contaminación (EPC) la ventaja competitiva de los hoteles varía en 0.269, este modelo se explica en un 18% ($r^2 = 0.18$, $f = 3.722$, $p = 0.017$). La estrategia de administración del servicio (EAS) no tuvo ninguna influencia sobre la ventaja competitiva ($\beta = -0.014$, $p = 0.822$), al igual que la estrategia de desarrollo ambiental ($\beta = 0.042$, $p = 0.649$), lo que muestra que la única estrategia significativa para la PyMEs del segmento de hoteles de Oaxaca gane ventaja competitiva es a través de la EPC (tabla 6).

Tabla 6. Regresión múltiple de EAP y VC

Modelo	β	Ee	F	p	R	R2 Ajustado
(Constante)	3.941	0.495	3.722	0.017	.424	0.18
EPC	0.269	0.095		0.006		
EAS	-0.014	0.062		0.822		
EDA	0.042	0.092		0.649		

Fuente: resultados reportados por Balseca-Ruiz (2019: 88).

Así, para probar la hipótesis H1, finalmente se hizo un análisis entre la estrategia de diferenciación (VCD) y liderazgo en costos (VCLC) como fuente de ventaja competitiva y las estrategias de prevención de la contaminación (EPC), administración de servicio (EAS) y la estrategia de desarrollo ambiental (EDA). Se encontraron resultados positivos y significativos en el 95% de confianza. La estrategia de prevención de la contaminación fue la única EAP relacionada con la ventaja competitiva por liderazgo en costos ($r = 0.374$, $p = 0.05$) y con la ventaja competitiva por diferenciación ($r = 0.302$, $p = 0.05$). También se encontró asociación entre estrategia de desarrollo ambiental y la ventaja competitiva por diferenciación ($r = 0.308$, $p = 0.05$). Las demás EAP no resultaron significativa en asociación con las dos fuentes de ventaja competitiva (tabla 7).

Tabla 7. Correlación bivariada entre las tres EAP y de VCLC

	M	DE	1	2	3	4	5
1. VCLC	4.6709	0.79071	(.682)				
2. VCD	5.9682	0.6428	.319*	(.746)			
3. EPC	4.6742	0.85606	.374**	.302*	(.581)		
4. EAS	4.5424	1.26989	-0.131	0.187	0.06	(.837)	
5. EDA	4.3629	0.92406	0.068	.308*	.402**	.316*	(.837)

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$ **Fuente:** resultados reportados por Balseca-Ruiz (2019: 87).

Los resultados de regresión confirman resultados similares de la correlación bivariada de Pearson. El modelo de regresión muestra que la estrategia de prevención de la contaminación modifica a la ventaja competitiva de los hoteles en la estrategia de liderazgo en costos ($\beta = 0.372$, $p = 0.006$), mientras que las otras dos estrategias restantes de EAS y EDA no fueron significativos en variación de la VCLC. El modelo de ajuste fue significativo y se explica con un 16.5% ($r^2 = 0.165$, $f = 3.364$, $p = 0.026$) de una contaste de 3.513 la VCLC varía en 0.0372 por cada unidad de incremento en EPC (tabla 8).

Tabla 8. Modelo de regresión de las tres EAP y VCLC

Modelo	β	Ee	F	p	R	R² ajustado
(Constante)	3.513	0.676	3.364	0.026	0.406 ^a	0.165
EPC	0.372	0.129		0.006		
EAS	-0.087	0.084		0.309		
EDA	-0.042	0.126		0.738		

Fuente: resultados reportados por Balseca-Ruiz (2019: 89).

Para determinar la variación de la ventaja competitiva por la estrategia de diferenciación (VCD) a través de las EAP, se procedió al modelo de regresión múltiple encontrando que la VCD de los hoteles de Oaxaca no tiene influencia por ninguna de las (tabla 9).

Tabla 9. Modelo de regresión de las tres EAP y VCD

Modelo	β	Ee	F	p	R	R² ajustado
(Constante)	4.37	0.556	2.88	0.045	0.381	0.145
EPC	0.166	0.107		0.124		
EAS	0.059	0.069		0.401		
EDA	0.127	0.104		0.227		

Fuente: resultados reportados por Balseca-Ruiz, 2019, p. 90.

Discusión de resultados

De manera general y global, las estrategias ambientales proactivas como constructos multidimensionales influyen significativamente en la ventaja competitiva de las PyMES de alojamiento y hospedaje de Oaxaca, México. No obstante, de manera individual entre cada una de las estrategias ambientales y las dos fuentes de ventaja competitiva mostraron relación débil. Entre los hallazgos, se resalta la influencia de las estrategias proactiva para prevenir la contaminación como principal estrategia para que los hoteles ganen ventaja competitiva, ya sea por costos o diferenciación entre los competidores, resultados que coinciden con los hallazgos de Ko y Liu (2017) y Walsh y Dodds (2017). Leonidou et al. (2013) y López-Gamero et al. (2016) confirma que las empresas hoteleras obtienen ventaja competitiva cuando implementan EAP a un mayor grado. Según Crook, Ketchen Jr., Combs y Todd (2008), cualquier empresa obtiene ventaja competitiva, sin importar el tamaño de la organización ni el sector al que pertenecen. No obstante, también se demostró que solamente existe una relación entre las estrategias de prevención de la contaminación y de ventaja competitiva de las empresas.

La influencia de estrategia de prevención de la contaminación en la ventaja competitiva es soportada por los hallazgos de Leonidou et al. (2015) y López-Gamero et al. (2016), quienes mencionan que se mejoran las dimensiones de la ventaja competitiva mediante las estrategias de manejo de residuos desde una perspectiva proactiva. Así mismo, Leonidou et al. (2013) observan la reducción de costos en la eficiencia de recursos y procesos y la diferenciación de servicios en la imagen ecológica y características únicas de los mismos en las empresas. Dichos autores añaden que estas ventajas logran con la adopción de un enfoque ambiental proactivo en la reducción y manejo de residuos del hotel.

Contrario a lo esperado, estadísticamente no hay relación entre las estrategias de desarrollo ambiental ni la administración del servicio con la ventaja competitiva. Lo que contrasta parcialmente con el estudio de Walsh y Dodds (2017), ya que dichos autores encontraron que tales EAP no se relacionan con la ganancia de ventaja competitiva de los hoteles, ya que la optimización de recursos y el cuidado del ambiente no es una prioridad para la mayoría de los gerentes de estas empresas. Sin embargo, la prevención de la contaminación y la administración del servicio influyen en la ventaja por diferenciación del servicio entre los competidores de los hoteles de Oaxaca. Los hallazgos contribuyen cómo la planificación de acciones (manejo de agua y de residuos y obtención de suministros) diferencia a la empresa de sus competidores (Walsh y Dodds, 2017; Graham, 2018). No obstante, ninguna de las estrategias anteriores tiene un efecto significativo en el análisis con la ventaja en diferenciación. Las PyMEs hoteleras de Oaxaca reaccionan solamente a las demandas del entorno sin llevar a cabo una planificación adecuada de sus recursos para reducir los impactos ambientales, al contrario, la implementación de la EAP implica un gasto directo a las operaciones y no hay una estrategia aplicable para diferenciarse de la competencia. Lo que se realiza en este sector de la PyME es voluntaria y reactiva en la mayoría de los casos, y así las distinciones recibidas como posicionamiento por acciones ambientales es el reconocimiento de los clientes, y la reducción de gastos indirectos por la implementación de las estrategias de prevención como EAP y no por una administración del servicio.

La estrategia de desarrollo ambiental de la EAP es una práctica no significativa en el sector hoteleros de las PyMEs en Oaxaca, tal parece que para estos hoteles es difícil gestionar, perseguir acciones ambientales para lograr un impacto ambiental significativo que les de ventaja competitiva de manera directa por dichas acciones ambientales. Por lo que siguiendo con la postura de Leonidou et al. (2015), las acciones ambientales con una mejor planificación se relacionan con las dimensiones de la ventaja competitiva de las PyMEs. Así mismo, López-Gamero et al. (2016) destacan que la dimensión de diferenciación es más relevante para los hoteles cuando implementan estrategias ambientales proactivas. En contraste, este estudio indica que los hoteles de Oaxaca no adoptan el desarrollo ambiental como parte de las estrategias ambientales que implementan por lo que no persiguen un objetivo ambiental, ni gestionan dentro de las empresas más recursos para reducir el impacto ambiental.

Conclusiones

En la literatura relacionan que adopción de mejores prácticas ambientales de manera proactiva y estratégica les da ventaja competitiva a los hoteles. No obstante, algunos estudios previos también acuerdan de que no todas las empresas que implementan estrategias ambientales operan a bajos costos ni diferencian sus servicios al menos que tengan un enfoque proactivo. En este estudio, se concluye que las EAP generan resultados de diferenciación y liderazgo en costos para la PyMEs hoteleras solo a través de la estrategia de prevención de la contaminación como una estrategia proactiva. Incluso este logro se da porque reducen los costos de operación al implementar acciones ambientales y logran reconocimiento de los clientes por dichas acciones. Pero cuando juntamos las tres estrategias de las EAP analizadas en esta investigación se puede asegurar una ventaja competitiva general para la empresa, lo que no se logra de manera individual entre las estrategias implementadas. Lo que muestra que la prevención influye en la co-creación de valor entre hotel y cliente.

Las PyMEs de alojamiento y hospedaje de Oaxaca, que formaron parte de este estudio están en los niveles más bajos de implementación de las EAP y requieren invertir en acciones ambientales relevantes que impacten en su ventaja competitiva a mediano o largo plazo. El resultado demuestra que la prevención de la contaminación y los costos y diferenciación se relacionan positiva y significativamente. Así mismo, existe relación entre el desarrollo ambiental y la diferenciación, por lo que se puede avanzar hacia las EAP con planificación, gestión y objetivo para lograr mejores resultados, ya que en estos hoteles la administración del servicio no tiene presencia como estrategia en este contexto.

Las estrategias más implementadas por las PyMEs de Oaxaca fueron compras verdes, manejo de residuos y manejo de agua. Estos hoteles compran suministros ecológicos y a granel; separan, venden, regalan y/o depositan los residuos en el camión que recolecta los mismos; y adquieren equipo para ahorrar agua en los baños de las habitaciones. No obstante, estos hoteles relacionan una reducción en costos por las acciones que realizan en prevención de la contaminación, no relacionan la administración del servicio ni el desarrollo ambiental con dicha ventaja. Lo que concluye con una falta de compromiso con la adopción de prácticas ambientales.

Los hoteleros por largos años han sido reactivos y voluntarios en prácticas ambientales, a decir de ellos no se percibe una postura ambiental por parte del gobierno local, lo que concluye que de manera proactiva no tomaran acciones en mejoras ambientales, mientras el gobierno no intervenga en temas ambientales. Esto visualiza que las PyMEs hoteleras difícilmente se comprometen con la visión proactiva, por lo que no existe una administración del servicio ni desarrollo ambiental. Lo que resulta algo complicado lograr ventaja competitiva por el desarrollo y planificación de estrategias ambientales. Por ello, se necesita una gestión estratégica y proactiva para reducir el impacto ambiental negativo y ganar ventaja competitiva al mismo tiempo.

Implicaciones, limitaciones y recomendaciones

Es necesario que el gobierno se apropie de los temas ambientales con responsabilidad para la elaboración y aplicación efectiva de políticas públicas en temas ambientales con el fin de que se eviten más daños al medio ambiente y los hoteles prosperen. Se necesita que las PyMEs de alojamiento y hospedaje de Oaxaca adopten una proactividad ambiental para implementar una gestión adecuada y prevenir daños ambientales que se relaciona con la ganancia de ventaja competitiva. Se enfatiza que las empresas adopten prácticas que se enfoquen en utilizar los recursos eficientemente, cuidar el medio ambiente e involucrar a diferentes agentes, ya que son un indicador clave que se relaciona con la generación de ventaja competitiva. Así como educar a los turistas sobre el cuidado del medio ambiente, ya que en los últimos meses después de la inauguración de la super carretera Oaxaca-coste ha incrementado la demanda de los destinos de playa de Oaxaca, pero también ha traído daños ambientales por la contaminación por los desechos y residuos generados por los visitantes y por la ausencia de una autoridad reguladora ambiental.

La limitación principal del estudio fue la falta de tiempo y disposición de los gerentes y dueños de los hoteles para responder la encuesta. Lo que limitó completar el tamaño de la muestra. Así mismo, la poca disponibilidad de las autoridades del sector de alojamiento y hospedajes de Oaxaca para facilitar en contacto con los empresarios hoteleros.

Se sugiere la continuidad del análisis del sector de alojamiento y hospedaje en temas ambientales para generar información que contribuya a la literatura existente sobre EAP para y contribución en el marco regulatorio ambiental a través de la política pública con el fin de reducir los impactos ambientales que genera el sector turismo en los destinos de México. También se sugiere analizar estudios de casos de PyMEs locales hoteleras que a pesar del tamaño han logrado despuntar en temas ambientales proactivas. Así mismo se recomienda en futuras investigaciones ampliar la muestra para capturar la percepción de los hoteleros sobre los determinantes de la ventaja competitiva desde la perspectiva ambiental.

Agradecimientos

A los hoteleros que participaron en la encuesta y contribuyeron en los resultados de este estudio. A los revisores anónimos que enriquecieron la calidad del presente escrito con sus comentarios. Los resultados de esta investigación forman parte de una tesis de posgrado del Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-Oaxaca.

Anexos

Tabla 10. Análisis factorial de las variables

	Ventaja competitiva					Estrategias ambientales proactivas			
	Componente	Factor	% de varianza	% de varianza total explicada		Componente	Factor	% de varianza	% de varianza total explicada
Costos	Costos (1)		15.841	71.709	Prevención de la contaminación	Manejo de residuos 3 (12)		10.066	82.591
	VCLC1	.676		.649		EPC1	.729		
	VCLC2	.882		.797		EPC14	.826		
	VCLC3	.862		.760		Manejo de residuos (5)		9.312	
	VCLC4	.903		.830		EPC3	.859		
	VCLC5	.645		.665		EPC6	.681		
	Multas (4)		14.152			EPC7	.821		
	VCLC6	.834		.809		EPC11	.560	.031	
	VCLC7	.887		.837		Manejo de residuos 2 (10)		8.133	
	Servicios (6)		13.840			EPC8	.876		
	VCLC10	.644		.740		EPC10	.878		
Diferenciación	VCLC11	.811		.693	Administración del servicio	Residuos de oficina (11)		7.793	
	Imagen (3)		10.338			EPC12	.841		
	VCD1	.710		.563		EPC13	.609	.171	
	VCD2	.850		.765		Grifos (8)		6.985	
	VCD3	.772		.652		AS13	.885	-.002	
	VCD4	.753		.765		AS14	.894	-.115	
	Calidad (2)		10.125			Regaderas (7)		6.581	
	VCD5	.536		.749		AS15	.923	-.174	
	VCD6	.612		.736		AS16	.923	-.239	
	VCD8	.773		.694		Sanitarios (9)		6.529	
	VCD9	.791		.672		AS17	.920	.081	
	VCD10	.738		.595		AS18	.926	.060	
	Clientes (5)		7.413			Compras verdes (6)		6.511	
	VCD7	.507		.618		AS26	.861	-.341	
	VCD12	.681		.712		AS30	.801	.193	
	VCD13	.859		.757		AS31	.646		
Desarrollo Ambiental					Desarrollo Ambiental	Política ambiental (3)		6.249	
						EDA1	.939		
						EDA2	.915		
						EDA3	.900		
						Gestión ambiental (4)		5.548	
						EDA4	.685		
						EDA19	.609		
						EDA20	.824		
						EDA21	.753		
						Impacto ambiental (2)		4.587	
						EDA6	.566		
						EDA11	.693		
						EDA12	.606		
						EDA13	.714		
						EDA15	.721		
						EDA16	.811		
						Objetivo ambiental (1)		4.299	
						EDA7	.904		
						EDA8	.907		
						EDA9	.857		
						EDA10	.877	.019	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo				.654	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo				.450
Prueba de esfericidad de Bartlett				210	Prueba de esfericidad de Bartlett				630
Sig.				.000	Sig.				.000
Alfa de Cronbach				.763	Alfa de Cronbach				.851

Fuente: Resultados reportados por Balseca-Ruiz, 2019.

Referencias

- Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88. doi:10.2307/30040690.
- Aykol, B. & Leonidou, L. C. (2015). Researching the green practices of smaller service firms: A theoretical, methodological and empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1264-1288. doi:10.1111/jsbm.12118.
- Balseca-Ruiz, J. C. (2019). *Ventaja competitiva de las PyMEs hoteleras de Oaxaca desde sus recursos, capacidades organizacionales y estrategias ambientales proactivas [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional]*. Repositorio digital de literatura. Disponible en <https://literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080/>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J. & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. doi:10.1177/0149206310391805.
- Betts, T. K., Wiengarten, F. & Tadisina, S. K. (2015). Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it? *Journal of Cleaner Production*, 92(1), 282-294. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.002
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99. doi:10.1177/002224299305700407.
- Bianchi, R. & Noci, G. (1998). "Greening" SMEs' competitiveness. *Small Business Economics*, 11(3), 269-281.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680. doi:10.2307/1556360
- Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G. & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154. doi:10.1002/smj.703.
- Custódio Santos, M., Ferreira, A. M. & Costa, C. (2014). Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 73-81.
- Dangelico, R. M., Pujari, D. & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506. doi:10.1002/bse.1932
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Micelli, S. (2013). Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 62-72. doi:10.1002/bse.1738

- Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, (46), 30-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.05.009
- Garelli, O. (25 de marzo de 2022). *Greenpeace y su lucha contra el turismo depredador*. (Greenpeace, Editor). Biodiversidad. Disponible en [https://www.greenpeace.org/mexico/blog/50681/greenpeace-y-su-lucha-contra-el-turismo-depredador/#:~:text=Desde%20nuestros%20inicios%2C%20una%20de,las%20comunidades%20y%20pueblos%20ind%C3%ADgenas,\[23 de enero de 2023\]](https://www.greenpeace.org/mexico/blog/50681/greenpeace-y-su-lucha-contra-el-turismo-depredador/#:~:text=Desde%20nuestros%20inicios%2C%20una%20de,las%20comunidades%20y%20pueblos%20ind%C3%ADgenas,[23%20de%20enero%20de%202023].).
- Goffi, G., Cucculelli, M. & Masiero, L. (2019). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, (209), 101-115. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.208
- González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, (72), 21-31. doi:10.1016/j.ijhm.2017.11.008.
- Graham, S. (2018). Antecedents to environmental supply chain strategies: The role of internal integration and environmental learning. *International Journal of Production Economics*, (197), 283-296. doi:10.1016/j.ijpe.2018.01.005.
- Gürlek, M. & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491. doi:10.1080/02642069.2017.1402889.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A. & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. doi:10.1002/smj.4250140602.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.2307/258963.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 66-76. Disponible en <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>, [11 de mayo de 2024].
- Hart, S. L. & Christensen, C. M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *Sloan Management Review*, 44(1), 51-56. doi:10.1201/b14335-10.
- Hart, S. L. & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. doi:10.1177/0149206310390219.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>, [17 de julio de 2018].

- Ko, W. W. & Liu, G. (2017). Environmental strategy and competitive advantage: The role of small- and medium-sized enterprises' dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 584-596. doi:10.1002/bse.1938
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P. & Palihawadana, D. (2015). Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: The moderating role of external forces. *Journal of Business Ethics*, (140), 585-606. doi:10.1007/s10551-015-2670-9.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, (50), 268-280. doi:10.1016/j.tourman.2015.03.005
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, (35), 94-110. doi:10.1016/j.tourman.2012.06.003.
- Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, (66), 13-23. doi:10.1016/j.ijhm.2017.06.013
- López-Gamero, M. D. & Molina-Azorín, J. F. (2016). Environmental management and firm competitiveness: The joint analysis of external and internal elements. *Long Range Planning*, 49(6), 746-763. doi:10.1016/j.lrp.2015.12.002
- López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tari-Guilló, J. J., & Pereira-Moliner, J. (2016). Organizational antecedents and competitive consequences of environmental proactivity in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7), 949-970. doi:10.1080/09669582.2015.1101124
- Mishra, P. & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291. doi:10.1016/j.jclepro.2020.125249
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 1-46.
- Oehmichen Bazan, C. & de la Maza Cabrera, F. (2019). Turismo, pueblos indígenas y patrimonio cultural en México y Chile. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(1), 53-65. doi:10.25145/j.pasos.2019.17.004
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PROFEPA. (2023). Resultados obtenidos PNAA. Recuperado el 09 de Julio de 2024, de Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. Disponible en <https://www.gob.mx/profepa>

- Rodríguez Rudi, G. & Ricárdez Jiménez, J. D. (2020). Aproximación a la gestión ambiental proactiva como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero mexicano. Elementos determinantes para su desarrollo. *El Periplo Sustentable*, (38), 194-218. doi:10.36677/elperiplo.v0i38.7029.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2018). Atlas turístico de México. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de Secretaría de Turismo: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/atlas-turistico-de-mexico>
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2019). *Programa de Turismo Sustentable en México*. Secretaría de Turismo. Disponible en <https://www.gob.mx/sectur/>, [24 de mayo de 2019].
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2020). *Compendio estadístico 2020 de la actividad hotelera*. DATATUR: Análisis Integral del Turismo. Disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>, [23 de octubre de 2017].
- SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales) (2017). *Turismo sustentable en México*. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable.
- Singjai, K., Winata, L. & Kummer, T.-F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, (75), 131-143. doi:10.1016/j.ijhm.2018.03.007
- Stadtler, L. & Lin, H. (2017). Moving to the next strategy stage: Examining firms' awareness, motivation and capability drivers in environmental alliances. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 709-730. doi:10.1002/bse.1937.
- Traskevich, A. & Fontanari, M. (2021). Tourism potentials in post-COVID19: The concept of destination resilience for advanced sustainable management in tourism. *Tourism Planning & Development*, 20(1). doi:10.1080/21568316.2021.1894599.
- Trišić, I., Štetí, S., Privitera, D., Petrović, M. D., Maksin, M., Vujović, S., Kalinić, M. (2021). Perspectives on sustainable tourism development in the hotel industry – A case study from southern Europe. *Sustainability*, 13(10). doi:10.3390/su13105563.
- UNEP & UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable – A guide for policy makers*. World Tourism Organization Publications.
- UNWTO (2016). *2017 International Year of Sustainable Tourism for Development*. World Tourism Organization. Disponible en <https://www.unwto.org/tourism4development2017>, [04 de octubre de 2017].
- UNWTO (15 de agosto de 2017). World Tourism Organization. Disponible en <http://www2.unwto.org/>, [18 de octubre de 2017].

- UNWTO (2020). Secretary-General's Policy Brief on Tourism and COVID-19: Tourism and COVID-19 – Unprecedented economic impacts. The World Tourism Organization (UNWTO). <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>, [28 de agosto de 2020].
- UNWTO (2023). *Climate Action in the Tourism Sector – An overview of methodologies and tools to measure greenhouse gas emiss.* Madrid: World Tourism Organization. doi:<https://doi.org/10.18111/9789284423927>.
- UNWTO(1de 2024). *Transport-related CO2 Emissions of the Tourism Sector – Modelling Results.* UNWTO E-Library. Disponible en <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416660>, [20 de enero de 2024].
- Velázquez-Sánchez, R., Balseca-Ruiz, J., Quijano-García, R., & Valencia-Gutiérrez, M. (2018). Micro innovación en la gestión ambiental de hoteles de tres y cuatro estrellas de la Ciudad de Oaxaca. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 4(12), 70-83.
- Walsh, P. R. & Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmentally sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 672-687. doi:10.1002/bse.1949.
- Wang, S., Li, J. & Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 52-69. doi:10.1002/bse.1983.
- Yadav, P. L., Han, S. H. & Kim, H. (2017). Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 345-357. doi:10.1002/bse.1921.