

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

Primer semestre de 2007

Núm. 3

SUMARIO

“50 años del turismo de España. Diez retos de futuro para el turismo español”

Manuel Figuerola Palomo

ARTÍCULOS

“Identificación de las distintas sensibilidades a los precios turísticos en la Comunidad Valenciana”

Juan Luis Nicolau

“Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura”

Ricard Santomà Vicens y Gerard Costa Guix

“Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición en un modelo de éxito integrador”

Aurora Garrido Moreno y Antonio Padilla Meléndez

“El compromiso medioambiental de los hoteles españoles y el impacto sobre su rendimiento”

Enrique Claver Cortés, Jorge Pereira Moliner, José Francisco Molina Azorín y Juan José Tarí Guilló

“Desarrollo de un modelo de análisis de la capacidad de acogida perceptual y aplicación práctica del mismo”

Jesús Perán López

“Desarrollo de un marco teórico para la evaluación de Etourism en el destino turístico: in working process”

Sofía Reino

DEBATE

“La influencia de las compañías aéreas de bajo coste en el mercado turístico español”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)

RESEÑA

TORRES BERNIER, Enrique; ESTEVE SECALL, Rafael; FUENTES GARCÍA, Rafael, MARTÍN ROJO, M^a del Mar. “Estructura de mercados turísticos”

Editorial UOC, 2006

Josep Francesc Valls Giménez



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 3, 1^{er} semestre 2007, pp. 63-74

EL COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL DE LOS HOTELES ESPAÑOLES Y EL IMPACTO SOBRE SU RENDIMIENTO

Enrique Claver Cortés

Universidad de Alicante

Jorge Pereira Moliner

Universidad de Alicante

José Francisco Molina Azorín

Universidad de Alicante

Juan José Tarí Guilló

Universidad de Alicante

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2007 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

EL COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL DE LOS HOTELES ESPAÑOLES Y EL IMPACTO SOBRE SU RENDIMIENTO

Enrique Claver Cortés

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante - Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06
e-mail: enrique.claver@ua.es

Jorge Pereira Moliner

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante - Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06
e-mail: jorge.pereira@ua.es

José Francisco Molina Azorín

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante - Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06
e-mail: jf.molina@ua.es

Juan José Tarí Guilló

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante - Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06
e-mail: jj.tari@ua.es

resumen

Este estudio examina la relevancia de la gestión medioambiental como fuente de ventaja competitiva para los hoteles. Se estudia la relación entre los distintos grados de compromiso ambiental de los hoteles de 3 a 5 estrellas españoles y su rendimiento empresarial. Se identifican tres tipos de compromiso medioambiental: proactivo, básico y reactivo. Los resultados obtenidos muestran que cuanto mayor es el grado de compromiso medioambiental de los hoteles mayor es su rendimiento de forma significativa.

Palabras clave: *Compromiso medioambiental, rendimiento empresarial, hoteles.*

abstract

This study examines the relevance of environmental management as a source of competitive advantage for hotels. The relationship between the environmental commitment of 3-to-5-star hotels located in Spain and their firm performance levels was studied. Three environmental commitment levels were identified: proactive, basic and reactive. The findings show that the degree of proactivity achieved by these hotels impacts significantly on their firm performance.

Key words: *Environmental commitment, firm performance, hotels.*

Enrique Claver Cortés es Catedrático de Universidad del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante. Miembro de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT). Profesor del Máster de Dirección y Gestión Turística organizado por la Universidad de Alicante. Sus líneas de investigación son la dirección estratégica de la empresa, el turismo, la gestión medioambiental y la internacionalización de la empresa.

Jorge Pereira Moliner es Profesor Colaborador del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante. Miembro de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT). Profesor del Máster de Dirección y Gestión Turística organizado por la Universidad de Alicante. Su investigación versa sobre la dirección estratégica de empresas turísticas y grupos estratégicos.

José Francisco Molina Azorín es Profesor Titular de Universidad del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante. Profesor del Máster de Dirección y Gestión Turística organizado por la Universidad de Alicante. Su investigación se centra en la relación entre la dirección estratégica, la gestión de la calidad y la gestión medioambiental.

Juan José Tarí Guilló es Profesor Titular de Universidad del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante. Profesor del Máster de Dirección y Gestión Turística organizado por la Universidad de Alicante. Su investigación se centra en la gestión de la calidad y su relación con la gestión medioambiental.

1. introducción

El desarrollo de la industria turística tiene efectos positivos, particularmente en términos sociales y económicos (Holjevac, 2003), aunque también produce impactos negativos en otros ámbitos (Archer y Cooper, 1994; Kokkranikal *et al.*, 2003; Smith y Jenner, 1989). De esta forma, mientras que las características geográficas, culturales, ecológicas y económicas del destino son fuentes de atracción de los turistas, el turismo puede dañarlas. Para muchos destinos es complicado hacer frente a una correcta gestión de los impactos negativos que se derivan de la actividad turística, ya sea por su dependencia absoluta de esta actividad (Buhalis, 1999) o por su falta de recursos y experiencia. Todo ello provoca la degradación no sólo del medio ambiente y de los atractivos naturales del destino sino también de las costumbres de los grupos sociales que se ubican en él (Hu y Wall, 2005), ya que cuanto más atractivo es un lugar, más popular puede llegar a ser y mayor es la probabilidad de que se deteriore por un exceso de visitantes (Hillery *et al.*, 2001).

Dentro del sector turístico, esta investigación se centra en el sector hotelero. Actualmente, el sector hotelero está inmerso en un entorno donde los hoteles y los destinos están compitiendo más agresivamente entre ellos (Poon, 1993; Pyo *et al.*, 2002), lo que provoca que la conservación medioambiental del destino se convierta en un factor determinante para la competitividad del mismo (Armas y Gil,

2007), pues permitirá mantener el atractivo turístico del destino y atraer a un mayor número de turistas. De esta forma, los hoteles deberían adoptar un comportamiento medioambientalmente proactivo en el largo plazo para asegurar la sostenibilidad de su destino y, por lo tanto, su competitividad (Jennings, 2004; OMT, 1998). Sin embargo, el grado de proactividad ambiental de los hoteles dependerá de los resultados económicos alcanzados a través de esta política. El impacto de una correcta gestión ambiental sobre el desempeño de los hoteles se podría agrupar en dos tipos. En primer lugar, puede tener un impacto indirecto derivado del aumento de competitividad del destino del cual se pueden aprovechar los hoteles (Briassoulis, 2002; Mihali?, 2000). En segundo lugar, puede tener un impacto directo sobre el desempeño derivado de las ventajas competitivas y financieras que la gestión ambiental puede ofrecer en términos de desempeño económico (Greeno y Robison, 1992; Hart, 1997; Miles y Covin, 2000; Porter y Van der Linde, 1995). Este estudio se centra principalmente en los impactos directos, pues la influencia de la gestión ambiental sobre el rendimiento empresarial está muy ligada a los costes y al grado de diferenciación de los hoteles.

En este estudio se analiza el compromiso medioambiental de los hoteles con un doble objetivo: identificar sus actitudes ante la gestión medioambiental y determinar si existe una relación significativa entre la proactividad medioambiental y los niveles de desempeño de

los hoteles. La principal contribución de este estudio consiste en la aplicación de estos análisis al sector hotelero (dentro del sector servicios), ya que estudios similares a éste suelen aplicarse a sectores manufactureros (Foster *et al.*, 2000; Kirk, 1995), probablemente porque sus actividades tienen un impacto mucho más visible sobre el medio ambiente (Bowen, 2000; Dobers, 1997). Las empresas de servicios -“las destructoras silenciosas del medio ambiente”- (Hutchinson, 1996)- han recibido mucha menos atención en este campo de investigación. Por lo tanto, la relación entre las variables compromiso medioambiental y desempeño no ha sido examinada con tanta profundidad en el sector hotelero como en otros sectores. De esta forma, el propósito de esta investigación es superar el “gap” que existe en la literatura empírica tratando de verificar si existe la relación de estas dos variables también en el sector hotelero.

Por lo que se refiere a la estructura de este trabajo, se parte de una revisión teórica en la que se exponen las posibilidades que ofrece la gestión medioambiental para aumentar la competitividad y el desempeño de los hoteles. A continuación, se explica el diseño de la investigación (población y muestra, variables y medidas) y se exponen los resultados. Finalmente, se comentan las conclusiones que se derivan de esta investigación y las implicaciones para los directores de hotel.

2. la gestión medioambiental y su relación con el desempeño

Cada vez hay más foros y más debates acerca de la responsabilidad medioambiental que debe tener la empresa. Esta responsabilidad no debe estar sólo dirigida al empresario desde el punto de vista de la responsabilidad social que debe tener hacia su entorno, sino que también debe focalizarse en términos de aumento del desempeño. De esta forma, si la gestión medioambiental mejora el nivel de desempeño de los hoteles, podría ser considerada como un factor clave de éxito y como fuente de ventaja competitiva. Los impactos de la implantación de una gestión ambiental efectiva por un hotel sobre su desempeño pueden ser diversos, pero podríamos dividirlos en dos grupos: impactos indirectos y directos. Los impactos indirectos mejoran el desempeño de un hotel como resultado del aumento de la competitividad del destino en el

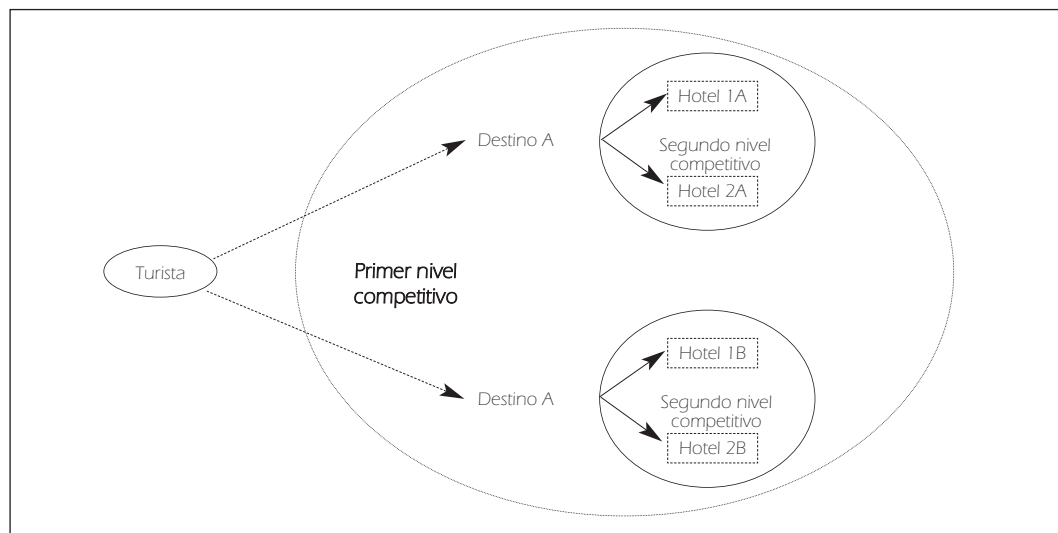
que se localiza, mientras que los impactos directos están relacionados con la gestión interna del hotel.

Por lo que respecta a los impactos indirectos, diversos estudios han concluido que la gestión ambiental mejora la competitividad del destino (Hassan, 2000; Huybers y Bennet, 2003; Mihali?, 2000). El turismo es una actividad con una gran dependencia de su medio ambiente. Si el destino está correctamente conservado, los recursos que atraen turistas permanecerán durante más tiempo, lo que puede mantener e incluso incrementar la competitividad de un destino y diferenciarlo de otros (Hu y Wall, 2005; Mihali?, 2000). Por lo tanto, conservar el destino en buenas condiciones es necesario para garantizar la futura viabilidad de las empresas turísticas que operan en él. Además, se debe tener en cuenta que la elección de un hotel por parte de un turista vacacional se suele realizar en dos fases. En la primera fase compiten los destinos y, en la segunda, una vez que el turista ha elegido destino, compiten los hoteles de dicho destino para ser elegidos (Figura 1).

Por lo tanto, sería recomendable que los hoteles trabajasen por implantar una política de turismo sostenible para preservar su destino y, consecuentemente, su primer nivel competitivo. Esto es esencial porque la concienciación social por cuestiones ambientales es cada vez mayor entre los turistas. Las cuestiones ambientales están empezando a influir sobre las motivaciones para elegir un destino y un alojamiento, los turistas demandan alguna evidencia de que exista algún tipo de compromiso ambiental del hotel (Miller, 2003). Al mismo tiempo, cuando los hoteles muestran una mayor concienciación por las cuestiones medioambientales, se aumenta la calidad de vida de los residentes del destino mejorando la predisposición de la comunidad local a la aceptación de las iniciativas relacionadas con el turismo (Guthunz y Krosigk, 1996; Swarbrooke, 1998). Esto es especialmente relevante en áreas rurales donde la gente no está acostumbrada a la presencia de turistas.

El hecho de que todos los subsectores turísticos, incluyendo los hoteles, aumenten la calidad del destino a través de la gestión ambiental permite un aumento del valor del producto turístico que se ofrece (Mathieson y Wall, 1982), un aumento en el número de turistas procedentes de segmentos medioambientalmente más concienciados y una mayor fidelización (Hu y Wall, 2005). Todo ello supondrá una fuente de mayores ingre-

Figura 1. Los niveles competitivos en el sector hotelero



para los establecimientos localizados en estos destinos (Kirk, 1998).

Con respecto a los impactos directos de la gestión ambiental sobre el desempeño, la distinción entre ventaja en costes y ventaja en diferenciación (Porter, 1980) ofrece un marco útil para analizar estos impactos. Una correcta gestión medioambiental ha sido comparada en muchas ocasiones con la gestión de la calidad, ya que ambas pueden tener un impacto positivo sobre la competitividad de la empresa en términos de costes y diferenciación (Belohlav, 1993; Grant, 2002). La gestión de la calidad en particular busca la satisfacción de los clientes y una mayor orientación hacia los mismos, lo que suele desembocar en ventajas en diferenciación. Pero además, como indica Deming (1982), una mayor calidad implica menores costes y un aumento de la productividad lo que mejora su competitividad. Los costes se pueden reducir a través de un menor número de defectos y en la reducción de desechos (Dechant y Altman, 1994; Juran y Gryna, 1993).

Tratando de establecer un paralelismo entre la gestión de la calidad y la medioambiental, la prevención de la contaminación, con relación a la ventaja en costes, permite a las empresas ahorrar costes, materias primas y energía y reutilizar materiales reciclados (Chan, 2005; Chan y Lam, 2003; Hart, 1997; Shrivastava, 1995a). En ese sentido, la eco-eficiencia se refiere precisamente al hecho de producir y distribuir bienes y servicios a precios

competitivos al tiempo que se reduce el impacto ecológico y la intensidad de recursos, minimizando el material y energía utilizada (Knight, 1995; Schmidheiny, 1992; Starik y Marcus, 2000). De esta forma, la prevención de la contaminación puede ayudar a las empresas a alcanzar una situación "win/win", en la que tanto las compañías como el medio ambiente ganan y se benefician. Esta idea refleja la aproximación conocida como "hipótesis Porter" (Porter y Van der Linde, 1995).

No obstante, esta visión positiva coexiste con otra más tradicional que postula que el compromiso medioambiental de una empresa le puede llevar a una reducción de sus resultados, ya que puede aumentar sus costes y restarle competitividad (Jaffe *et al.*, 1995). Esta visión tradicional responde a los que defienden la "hipótesis Porter", ya que, aunque una reducción de los costes se puede obtener fácilmente con una serie de medidas simples de prevención, las acciones más ambiciosas de prevención pueden suponer costes que superen los ahorros en los que incurre la empresa (Walley y Whitehead, 1994). El otro enfoque indica que, en cualquier caso, a largo plazo las inversiones en prevención serán compensadas con mayores ahorros (Dechant y Altman, 1994; Shrivastava, 1995b).

Adicionalmente, la gestión medioambiental también puede permitir la diferenciación del producto en el sector hotelero. Por ejemplo, una

reducción de los niveles de contaminación y la adopción de medidas respetuosas con el medio ambiente probablemente pueden incrementar la demanda de los turistas sensibles medioambientalmente, en tanto que las características ecológicas de los productos y servicios se están convirtiendo en un nuevo argumento competitivo valorado por estos clientes "verdes" (Chan y Wong, 2006; Elkington, 1994). Los turistas son cada vez más exigentes lo que fuerza a los hoteleros a adaptarse a sus nuevos gustos y preferencias, incluyendo el mayor respeto hacia el medio ambiente. La OMT (1998:344) afirma que "hay que destacar que la calidad total en turismo depende de factores internos y externos. El turista, cuando toma la decisión de viajar, emprende una actividad que percibe como un solo producto: el viaje. De esta forma no evalúa aisladamente cada parte de la cadena, sino su satisfacción final con la experiencia. Es lo que se denomina una Experiencia Turística Integral. Lo mismo sucede con la evaluación de la calidad. La percepción del huésped del nivel de calidad del servicio de alojamiento está influida por factores externos tales como el estado de conservación del entorno, el nivel de la polución, la contaminación acústica, [...]. Por tanto, para elevar la calidad del turismo es necesario tanto conseguir mejoras individuales, como lograr que los factores ambientales (paisaje, polución [...]) se adapten a las expectativas del cliente". Así que si los hoteles practican una correcta gestión medioambiental pueden contribuir con ello a aumentar la calidad percibida de sus clientes sobre el producto turístico (Chan y Wong, 2006; Kirk, 1998), además de ofrecer un destino saludable y poseer distintivos de diferenciación y de mejora de su imagen y reputación ecológica (Miles y Covin, 2000; Shrivastava, 1995b).

3. diseño de la investigación

3.1. población y muestra

La población objeto de estudio está formada por los hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles 2004 que edita Turespaña. Se han selec-

cionado estas categorías por ser las más dinámicas e innovadoras y porque representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades de aplicar prácticas de gestión medioambiental. De este modo, la población ascendió a 3.900 hoteles (2.532 de 3 estrellas, 1.235 de 4 y 133 de 5).

Se envió por correo postal un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a la atención del director de los 3.900 establecimientos hoteleros. Previamente, este cuestionario fue sometido a una fase de pretest en la que participaron diez directores de hotel, un presidente de una asociación de hoteleros y tres investigadores del sector. Finalmente, 301 hoteles cumplieron el cuestionario, así que el error muestral fue de +/-5,52% (p=q=0,5).

Por otro lado, se comprobó el sesgo de la muestra con respecto a la población a partir de las variables categoría, número de habitaciones y plazas por ser las únicas variables de las que se disponía de información, tanto para la muestra como para la población. Los resultados indicaron que las categorías entre la muestra y la población están significativamente relacionadas (p<0,05; Chi-cuadrado de Pearson) y no existen diferencias significativas entre el número de habitaciones y plazas de la muestra y de la población (p>0,10; U de Mann-Whitney). Por lo tanto, la muestra no presenta sesgos en estas variables.

3.2. variables y medidas

Las dimensiones que se miden en este estudio son los certificados medioambientales que posee el hotel (ISO 14001, EMAS, la Q Verde del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española)¹ o algún otro propio de su cadena), la estrategia medioambiental llevada a cabo por el hotel y sus niveles de desempeño.

Para medir la estrategia medioambiental de los hoteles, se emplea la escala validada por Álvarez *et al.* (2001). Esta escala está compuesta por los ítems que aparecen en la Tabla 1. Dicha tabla contiene los resultados de un análisis factorial aplicado sobre los ítems del que se desprende que éstos convergen hacia dos variables latentes que han sido denominadas "estra-

1. Además, autores como Decrop (2006) distingue distintos niveles en la toma de decisiones turísticas: i) el nivel de la decisión genérica de salir o no salir de vacaciones; ii) el nivel de decisiones modales, que indica el tipo de vacaciones seleccionada (por ejemplo, viajes nacionales o internacionales, momento de realización, de larga o corta duración, etc.); y iii) el nivel de decisiones específicas, como el destino en concreto.

Tabla 1
Estrategia medioambiental de los hoteles

Variables	Factor 1	Factor 2
<i>Estrategia ambiental básica</i>		
Compra de productos ecológicos	0,343	0,633
Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	0,485	0,496
Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	0,236	0,771
Prácticas de ahorro de energía	0,117	0,860
Prácticas de ahorro de agua	0,114	0,871
Recogida selectiva de residuos sólidos	0,326	0,505
<i>Estrategia ambiental avanzada</i>		
Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	0,714	0,412
Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	0,829	0,151
Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	0,820	0,141
Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	0,855	0,119
La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	0,667	0,407
Cuantificación de ahorros y costes ambientales	0,651	0,429
α de Cronbach de cada factor	0,89	0,83
Autovalores	5,992	1,587
Determinante	0,001	
KMO	0,904	
Sign. test e esfericidad de Barlett	0,000	
Varianza total explicada	63,17%	

tegia ambiental básica” y “estrategia ambiental avanzada”. Cada uno de estos ítems son valorados por los directivos encuestados con una escala de opinión tipo Likert de 7 puntos, en el que 1 representa el mínimo grado de compromiso y 7, el máximo.

Por lo que respecta al rendimiento empresarial, este estudio se posiciona en el enfoque que lo considera en términos de resultados financieros e indicadores operativos y medidos ambos a partir de datos primarios (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Esta forma de proceder presenta las ventajas de ofrecer una operativización del rendimiento empresarial más comprensible y amplia, examinar la relación entre los aspectos financieros y los operativos y puede ser adoptada cuando el objetivo es la medición del rendimiento de una unidad de

negocio. Sin embargo, esta opción no está exenta de inconvenientes como es la imposibilidad de validar la operativización a través de diferentes fuentes de información. Además, el empleo de medidas subjetivas de rendimiento empresarial junto con medidas objetivas en el sector hotelero es de suma importancia, pues en este sector lo que se comercializa son experiencias intangibles (Reichel y Haber, 2005). De esta forma, las variables de rendimiento medidas en este estudio se dividen en objetivas y subjetivas.

Las variables de desempeño objetivas hacen referencia al porcentaje de ocupación por habitaciones, al beneficio bruto total y al beneficio bruto por habitación y día². En cuanto a las variables de desempeño subjetivas, proceden de una adaptación de la escala para la medición

2. El beneficio bruto total y por habitación y día se miden a partir de 10 intervalos respectivamente. Estos intervalos se construyeron a partir de las 2.086 empresas hoteleras que aparecían en la base de datos SABI hasta el 15/09/2004. De éstas, tan sólo 221 de ellas son hoteles con un único establecimiento y tienen entre tres y cinco estrellas. De estos 221 hoteles se calculó el beneficio bruto total y por habitación y día que obtuvieron en los cinco ejercicios económicos anteriores. Se ha procedido de esta manera porque son los únicos datos objetivos a los que se han podido tener acceso y porque no resulta aconsejable preguntar directamente los beneficios brutos a los hoteleros, ya que la mayor parte de los encuestados se negaría a responder. Además, se ha trabajado con empresas hoteleras de un único establecimiento porque las que tienen más de uno presentan una cuenta de resultados que incluyen todos los establecimientos a la vez, lo que hubiese distorsionado la confección de los intervalos para la medición de los beneficios brutos.

del desempeño propuesta por Camisón (1999). Concretamente, en este estudio la escala propuesta se agrupa en dos variables: el “desempeño económico” (compuesto por porcentaje de ocupación, ganancia de cuota de mercado, crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años, ingresos por habitación, beneficio bruto total, beneficio bruto por habitación y día, creación de riqueza (valor contable de la empresa frente a su valor de mercado) y capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis) y por la “satisfacción de los grupos de interés” (compuesta por el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de satisfacción de los empleados). Además, los ítems que componen estas variables son valorados de 1 a 7 con una escala de opinión tipo Likert en función de la comparación que cada director de hotel realiza de cada uno de los ítems con respecto a sus competidores conocidos, de tal forma que, 1 equivale a mucho peor que sus competidores y 7, a mucho mejor que sus competidores.

Por un lado, se ha detectado que aproximadamente un 14% de los hoteles tienen algún certificado de gestión medioambiental, una cifra que de momento es algo baja pero que no está mal si se considera lo reciente que es esta herramienta de gestión en este sector.

En la Tabla 2, se muestra la puntuación media que obtuvo cada uno de los ítems de cada estrategia ambiental y su desviación típica. Teniendo en cuenta que estos ítems se han valorado de 1 a 7, se puede apreciar que sus puntuaciones en general están por encima de la media (situada en 3,5), excepto en la compensación a los empleados por iniciativas ambientales, el empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing y la organización por parte de la empresa de actividades ambientales. Igualmente, se puede observar que los ítems de la estrategia ambiental básica obtienen puntuaciones más elevadas que los de la avanzada, lo cual es lógico, pues parece ser que las primeras son prácticas más fáciles de llevar a cabo.

Por último, en la Tabla 3, se compara el compromiso medioambiental por categorías, tamaño y tipo de gestión hotelera. Como se puede apreciar, el compromiso medioambiental se incrementa de forma significativa conforme mayor es la categoría del hotel para las dos estrategias ambientales analizadas. Lo mismo sucede en el caso del tamaño, excepto para los hoteles medianos, y cuando el hotel pertenece a una cadena.

4. resultados

4.1. análisis descriptivo de las variables analizadas

En este apartado, se realiza un análisis descriptivo de las variables medidas en este estudio.

Tabla 2
Media y desviación típica de cada ítem

Variables	Media	Desviación típica
<i>Estrategia ambiental básica</i>		
Compra de productos ecológicos	4,42	1,587
Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	4,59	1,672
Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	5,35	1,354
Prácticas de ahorro de energía	5,69	1,230
Prácticas de ahorro de agua	5,59	1,242
Recogida selectiva de residuos sólidos	5,34	1,688
<i>Estrategia ambiental avanzada</i>		
Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	3,79	1,791
Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	2,65	1,670
Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	3,09	1,754
Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	2,86	1,785
La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	4,37	1,847
Cuantificación de ahorros y costes ambientales	3,98	1,932

Tabla 3
Comparación de estrategias ambientales por categorías, tamaño y tipo de gestión

Variables	Media	
	Estrategia ambiental básica	Estrategia ambiental avanzada
Categoría		
3 estrellas	29,75	19,52
4 estrellas	32,74	22,25
5 estrellas	33,53	23,67
Sign.	$p=0,000(1)$	$p=0,014(1)$
Tamaño		
Hoteles familiares (menos de 100 plazas)	29,53	18,76
Hoteles pequeños (entre 101 y 150 plazas)	30,71	21,64
Hoteles medianos (entre 151 y 300 plazas)	30,56	20,01
Hoteles grandes (más de 300 plazas)	33,57	23,70
Sign.	$p=0,000(1)$	$p=0,001(1)$
Tipo de gestión		
Hoteles independientes	30,22	19,75
Hoteles pertenecientes a cadenas	31,97	22,00
Sign.	$p=0,022(2)$	$p=0,027(2)$

Tabla 4
Puntuaciones medias para cada grupo

Variables	Medias			Media total	Sign.
	Grupo 1 Proactivo n=86	Grupo 2 Básico n=132	Grupo 3 Reactivo n=83		
Estrategia ambiental básica	37,26	31,22	24,08	30,98	0,000(1)
Compra de productos ecológicos	5,65	4,43	3,12	4,42	0,000(2)
Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	6,01	4,48	3,30	4,59	0,000(2)
Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	6,35	5,37	4,28	5,35	0,000(2)
Prácticas de ahorro de energía	6,44	5,83	4,71	5,69	0,000(2)
Prácticas de ahorro de agua	6,41	5,68	4,59	5,59	0,000(2)
Recogida selectiva de residuos sólidos	6,40	5,43	4,08	5,34	0,000(2)
Estrategia ambiental avanzada	31,69	19,66	11,12	20,74	0,000(1)
Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	5,65	3,72	1,98	3,79	0,000(2)
Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	4,41	2,32	1,36	2,65	0,000(2)
Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	4,94	2,70	1,80	3,09	0,000(2)
Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	4,76	2,55	1,41	2,86	0,000(2)
La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	6,06	4,44	2,49	4,37	0,000(2)
Cuantificación de ahorros y costes ambientales	5,87	3,94	2,08	3,98	0,000(2)

(1) F ANOVA; (2) Chi cuadrado de Pearson.

Tabla 5
Diferencias en el desempeño entre los distintos grados de compromiso

Variable	F ANOVA	Sign.	Media			Scheffé
			Proactivos	Básicos	Reactivos	
Porcentaje de ocupación por habitaciones	3,364	0,036	66,84%	65,17%	60,45%	Proactivos>Reactivos ($p=0,048$)
Bº Bruto total	5,104	0,007	4,58	4,06	3,57	Proactivos>Reactivos ($p=0,007$)
Bº Bruto por habitación y día	3,464	0,033	4,57	4,28	3,77	Proactivos>Reactivos ($p=0,037$)
Desempeño económico	9,626	0,000	39,78	36,62	35,10	Proactivos>Básicos ($p=0,037$) Proactivos>Reactivos ($p=0,000$)
Satisfacción de los grupos de interés	10,547	0,000	11,41	10,60	10,34	Proactivos>Básicos ($p=0,002$) Proactivos>Reactivos ($p=0,000$)

4.2. compromiso medioambiental de los hoteles españoles

En este apartado, se identifican los distintos grados de compromiso medioambiental de los hoteles en función del nivel al que desarrollan las estrategias medioambientales anteriormente obtenidas. Para ello, se aplica un análisis cluster en dos etapas sobre las estrategias medioambientales. En la primera etapa, tras realizar el análisis cluster jerárquico con el método de Ward y aplicar el criterio de las diferencias en los cambios porcentuales en el coeficiente de aglomeración, se obtiene que el número ideal de grupos de hoteles a considerar es tres. En la segunda etapa, se lleva a cabo un cluster no jerárquico para tres grupos que clasifica cada hotel con su correspondiente grupo y que permitirá caracterizar los distintos grados de compromiso medioambiental.

Además, esta solución cluster fue validada mediante los siguientes análisis. En primer lugar, se realiza un test de significatividad de las variables empleadas para la obtención de los clusters a partir del cual se obtuvo que todas las variables son independientes de la variable cluster, con lo que todas las estrategias y variables medioambientales son significativamente distintas entre los grupos obtenidos. En segundo lugar, se llevó a cabo

un análisis discriminante del que se obtuvo que el 99,3% de los casos podrían ser correctamente agrupados a posteriori al conocer la función discriminante.

A continuación, en la Tabla 4, se muestran las puntuaciones medias que obtiene cada grupo de hoteles para cada una de las estrategias y variables medioambientales para su interpretación.

Grupo 1 - Hoteles proactivos. Este grupo de hoteles está formado por los hoteles que tienen el mayor compromiso medioambiental, pues puntúan siempre por encima de la media en todas sus variables y, además, sistemáticamente obtienen las puntuaciones máximas en cada una de ellas. Es el grupo de hoteles que tiene la estrategia medioambiental más desarrollada y que combina tanto los aspectos ambientales internos (cuantifican los ahorros y costes medioambientales) como los externos (utilizan argumentos ecológicos en las campañas de marketing).

Grupo 2 - Hoteles básicos. Estos hoteles tienen puntuaciones superiores a la media en casi todos los ítems que componen la estrategia ambiental básica excepto en la facilitación al cliente de su colaboración ambiental dentro del establecimiento. Sin embargo, por lo que respecta a la estrategia ambiental avanzada, se encuentran sistemáticamente por debajo de la media excepto en el enfoque ambiental a largo plazo.

Grupo 3 - Hoteles reactivos. Este grupo de hoteles está por debajo de la media en las dos estrategias ambientales y en cada uno de sus ítems.

4.3. relación entre el compromiso medioambiental y el nivel de desempeño en el sector hotelero

El propósito de este apartado es comprobar si existe algún tipo de relación entre la proactividad medioambiental a partir de los distintos grados de compromiso medioambiental hallados y las distintas variables de desempeño medidas en este estudio.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, existen diferencias significativas para todas las variables de desempeño medidas entre los tres grupos de hoteles. De esta manera, tras el análisis realizado, parece existir una relación significativa entre el grado de proactividad de gestión medioambiental y los niveles de desempeño obtenidos. Así pues, las variables de desempeño alcanzan valores mayores conforme aumenta el compromiso medioambiental de los hoteles. Este resultado indica que, en cierta medida, la mayor proactividad medioambiental de los hoteles les permite aumentar sus posibilidades de éxito motivado por las razones de diferenciación y de ahorro en costes que se han argumentado anteriormente.

Al realizar una comparación de los niveles de desempeño por pares de grupos, se observa que en todos los casos es el grupo proactivo el que obtiene niveles de desempeño significativamente superiores a los hoteles reactivos, e, incluso, en el desempeño económico y en el nivel de satisfacción de los grupos de interés los proactivos alcanzan niveles de desempeño significativamente superiores a los hoteles con un compromiso medioambiental básico. Por lo tanto, parece recomendable posicionarse en un compromiso medioambiental proactivo para mejorar el rendimiento empresarial en el sector hotelero.

5. conclusiones

En este estudio, se ha señalado que la actividad turística tiene un fuerte impacto positivo sobre la sociedad y la economía de cualquier país. No obstante, si esta actividad no se gestiona adecuadamente, puede generar impactos negativos sobre el medio ambiente del destino

en el que se desarrolla. Unos de los actores principales en la actividad turística y de las empresas que mayor impacto medioambiental tienen son los hoteles. De esta forma, si los hoteles de un destino son capaces de aumentar su compromiso ambiental, este compromiso puede convertirse en fuente de ventaja competitiva por dos vías. En primer lugar, los hoteles pueden preservar durante más tiempo y en mejores condiciones los recursos turísticos de su destino, lo que puede provocar que su destino sea más competitivo (impactos indirectos sobre el desempeño hotelero). En segundo lugar, la gestión medioambiental de los hoteles influye en sus ingresos y en sus costes, por lo que puede generarles aumentos en su desempeño (impactos directos sobre el desempeño hotelero).

En esta investigación se clasifican los hoteles españoles de 3 a 5 estrellas en tres grupos en función de su grado de proactividad hacia las prácticas de gestión medioambiental. Estos tres grupos son hoteles con una actitud ambiental proactiva, básica y reactiva. Además, se ha realizado una comparación entre el grado de proactividad ambiental de los hoteles y el desempeño que éstos alcanzan y se ha obtenido que existe una relación significativa y positiva entre estas variables. De esta manera, para la población estudiada, se puede concluir que la gestión medioambiental de los hoteles afecta significativamente a sus resultados, especialmente para el caso de los hoteles proactivos.

Las implicaciones para la gestión empresarial de este estudio son diversas. Por un lado, se demuestra que la gestión medioambiental tiene un impacto significativo sobre el desempeño de los hoteles. Por otra parte, describe de forma agregada las estrategias medioambientales que están siguiendo los hoteles españoles, lo que permite a los directores de hotel simplificarles la compleja realidad estratégica que viven sobre la variable medioambiental. Igualmente, este estudio permite identificar qué aspectos ambientales concretos son los que influyen de forma determinante en cada estrategia medioambiental identificada. De esta forma, los directores de hotel conocen qué variables son las relevantes para posicionarse en una estrategia concreta y las implicaciones sobre el desempeño que conllevan.

Por último, este estudio está sujeto a una serie de limitaciones. Entre ellas se encuentra el que la información recogida sobre las variables medioambientales medidas es subjetiva y medida exclusivamente a partir de la opinión de los directores de hotel. Por lo tanto, en el futuro se podría contrastar la opinión de los directores de

hotel sobre su compromiso medioambiental con la de otros directivos intermedios, como el responsable de calidad, o el personal del hotel. Además, sería interesante llevar a cabo un análisis longitudinal para verificar si los hoteles modifican con el tiempo las actitudes ambientales obtenidas y si cambia su relación con el desempeño.

6. bibliografía

- ÁLVAREZ, M.J.; DE BURGOS, J. y CÉSPEDES, J.J. (2001): "An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels", *Omega*, vol. 29, 457-471.
- ARCHER, B. y COOPER, C. (1994): "The Positive and Negative Impacts of Tourism", en W.F. THEOBALD (Ed.): "Global Tourism", 73-91, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ARMAS, Y.M. y GIL, E. (2007): "Impacto de la Gestión Medioambiental sobre el Rendimiento Económico de la Empresa Hotelera. Desarrollo de un Modelo de Medida", XI Congreso AECIT, Murcia.
- BELOHLAV, J.A. (1993): "Developing the Quality Organization", *Quality Progress*, vol. 26, núm. 10, 119-122.
- BOWEN, F.E. (2000): "Environmental Visibility: A Trigger of Green Organizational Response?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, núm. 2, 92-107.
- BRIASSOULIS, H. (2002): "Sustainable Tourism and the Question of the Commons", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, núm. 4, 1065-1085.
- BUHALIS, D. (1999): "Tourism on the Greek Islands: Issues of Peripherality, Competitiveness and Development", *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, núm. 5, 341-358.
- CAMISÓN, C. (1999): "La Medición de los Resultados Empresariales desde una Óptica Estratégica: Construcción de un Instrumento a partir de un Estudio Delphi y Aplicación a la Empresa Industrial Española en el Periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, vol. 62, núm. 199, 201-264.
- CHAN, E.S.W. y WONG, S.C.K. (2006): "Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry", *Tourism Management*, vol. 27, 481-492.
- CHAN, W.W. (2005): "Partial analysis Of the Environmental Costs Generated by Hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, vol. 24, 517-531.

- CHAN, W.W. y LAM, J.C. (2003): "Energy-Saving Supporting Tourism Sustainability: A Case of Study of Hotel Swimming Pool Heat Pumps", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 11, núm. 1, 74-83.
- DECHANT, K. y ALTMAN, B. (1994): "Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 8, núm. 3, 7-27.
- DEMING, W.E. (1982): "Quality, Productivity and Competitive Position", Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering.
- DOBERS, P. (1997): "Strategies for Environmental Control: A Comparison between Regulation and Centralized Control in Germany and Reforms Leading to Decentralized Control in Sweden", *Business Strategy and the Environment*, vol. 6, núm. 1, 34-45.
- ELKINGTON, J. (1994): "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, 90-100.
- FOSTER, S.T.; SAMPSON, S.E. y DUM, S.C. (2000): "The Impact of Customer Contact on Environmental Initiatives for Service Firms", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, núm. 2, 187-203.
- GRANT, R. (2002): "Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications", Massachusetts: Blackwell.
- GREENO, J. y ROBINSON, S. (1992): "Rethinking Corporate Environmental Management", *The Columbia Journal of World Business*, Autumn-Winter, 222-232.
- GUTHUNZ, U. y KROSIGK, F. (1996): "Tourism Development in Small Island States: From Mirab to Tourab?", en L. BRIGUGLIO, B. ARCHER, J. JAFARI y G. WALL (Eds.) "Sustainable Tourism in Islands and Small States: Issues and Policies", 18-35, London: Cassel.
- HART, S. (1997): "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 1, 66-76.
- HASSAN, S. (2000): "Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, vol. 38, 239-245.
- HILLERY, M; NANCARROW, B.; GRIFFIN, G. y SYME, G. (2001): "Tourist Perception of Environmental Impact", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, núm. 4, 853-867.
- HOLJEVAC, I.A. (2003): "A Vision of Tourism and

- the Hotel Industry in the 21st Century”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 22, 129-134.
- HU, W. y WALL, G. (2005): “Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 13, núm. 6, 617-635.
 - HUTCHINSON, C. (1996): “Integrating Environmental Policy with Business Strategy”, *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 1, 11-23.
 - HUYBERS, T. y BENNET, J. (2003): “Environmental Management and the Competitiveness of Nature-Based Tourism Destinations”, *Environmental and Resource Economics*, vol. 24, 213-33.
 - JAFFE, A.; PETERSON, S.; PORTNEY, P. y STAVINS, R. (1995): “Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What does the Evidence Tell Us?”, *Journal of Economic Literature*, vol. 33, núm. 1, 132-163.
 - JENNINGS, S. (2004): “Coastal Tourism and Shoreline Management”, *Annals of Tourism Research*, vol. 31, núm. 4, 899-922.
 - JURAN, J.M. y GRAYNA, F.M. (1993): “Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use”, USA: McGraw-Hill.
 - KIRK, D. (1995): “Environmental Management in Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, núm. 6, 3-8.
 - KIRK, D. (1998): “Attitudes to Environmental Management Held by a Group of Hotel Managers in Edinburgh”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 17, núm. 1, 33-47.
 - KNIGHT, C. (1995): “Pollution Prevention, Technology Challenges, and Competitive Advantage in the Process Industries”, *Total Quality Environmental Management*, Autumn, 87-92.
 - KOKKRANIKAL, J.; McLELLAN, R. y BAUM, T. (2003): “Island Tourism and Sustainability: A Case Study of the Lakshadweep Islands”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 11, núm. 5, 426-447.
 - MATHIESON, A. y WALL, G. (1982): “Tourism: Economic, Physical and Social Impacts”, London: Logman.
 - MIHALI?, T. (2000): “Environmental Management of a Tourist Destination. A Factor of Tourism Competitiveness”, *Tourism Management*, vol. 21, 65-78.
 - MILES, M. y COVIN, J. (2000): “Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage”, *Journal of Business Ethics*, vol. 23, núm. 3, 299-311.
 - MILLER, G.A. (2003): “Consumerism in Sustainable Tourism: A Survey of UK Consumers”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 11, núm. 1, 17-39.
 - OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO) (1998): “Introducción al Turismo”, Madrid: OMT.
 - POON, A. (1993): “Tourism, Technology and Competitive Strategies”, England: CAB International.
 - PORTER, M. (1980): “Competitive Strategy”, New York: Free Press.
 - PORTER, M. y VAN DER LINDE, C. (1995): “Green and Competitive: Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 5, 120-134.
 - PYO, S.; UYSAL, M. y CHANG, H. (2002): “Knowledge Discovery in Database for Tourist Destinations”, *Journal of Travel Research*, vol. 40, núm. 4, 396-403.
 - REICHEL, A. y HABER, S. (2005): “A Three-Sector Comparison of the Business Performance of Small Tourism Enterprises: An Exploratory Study”, *Tourism Management*, vol. 26, 681-690.
 - SCHMIDHEINY, S. (1992): “Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment”, Cambridge: MIT Press.
 - SHRIVASTAVA, P. (1995a): “The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability”, *Academy of Management Review*, vol. 20, 936-960.
 - SHRIVASTAVA, P. (1995b): “Environmental Technologies and Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, 183-200.
 - SMITH, C. y JENNER, P. (1989): “Tourism and the Environment”, *Travel and Tourism Analyst*, vol. 5, 68-86.
 - STARIK, M. y MARCUS, A. (2000): “Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment: A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Challenges Ahead”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, 539-546.
 - SWARBROOKE, J. (1998): “Sustainable Tourism Management”, Wallingford: CABI Publishing.
 - VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, 801-814.
 - WALLEY, N. y WHITEHEAD, B. (1994): “It’s Not Easy Being Green”, *Harvard Business Review*, vol. 72, núm. 3, 46-52.