



“Proactividad ambiental como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero. Estudio Empírico Veracruz”

M.A Giselle Rodríguez Rudi grodriguezrudi@gmail.com
Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo.
Universidad Veracruzana

Dr. Jerónimo D. Ricárdez Jiménez jeronimoricardez@hotmail.com
Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo.
Universidad Veracruzana

Modalidad: Protocolo de Investigación

Mesa de Trabajo: Responsabilidad social de las organizaciones y emprendimiento social.

I. Introducción

El sector turístico hotelero se ha desarrollado ampliamente en los últimos años. Esta acelerada transformación lo ha convertido en uno de los sectores que ostentan un mayor crecimiento económico a nivel mundial, lo que ha dado pie a que se encuentre ineludiblemente vinculado con el progreso socio-económico de un país y de forma especial de los países emergentes (Du Toit, Fourie, & Trew, 2010; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2015).

Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) en sus siglas en inglés (2017), lo anterior está dado por la capacidad que presenta esta actividad para reducir la pobreza a través de la apertura de nuevos empleos (uno de cada once puestos de trabajo) en especial en áreas rurales y remotas, donde viven millones de personas bajo condiciones de pobreza extrema. En este sentido, la UNWTO (2017) establece que el sector turístico hotelero deberá promulgar el desarrollo de un turismo sustentable a través de un uso más eficiente de los recursos naturales, que permita satisfacer las necesidades económicas y sociales de las regiones





anfitrionas, al mismo tiempo que se preserva y recupera la biodiversidad y la diversidad cultural.

Bajo esta premisa, surge la gestión ambiental proactiva como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero la cual puede llegar a constituirse como estrategia fundamental de negocio que permita al sector alcanzar una máxima racionalidad en la toma de decisiones encaminadas a preservar, defender y proteger la calidad del medio ambiente colindante a la vez que lo provee de una ventaja competitiva e impulsa la recuperación de la economía local y nacional.

Por esa razón, el interés del presente protocolo de investigación sienta las bases para poner en marcha una investigación dirigida a indagar sobre el sector turístico hotelero en el estado de Veracruz, México y como la gestión ambiental proactiva incide en su desempeño competitivo, asumiendo que ésta función con el enfoque señalado es conveniente y ventajosa, por lo cual debe potenciarse.

II. Planteamiento del Problema

A pesar de que México ocupa la trigésima posición en el índice de competitividad turística del World Economic Forum (WEF) (2015) entre los países con mayor número de visitantes extranjeros en el mundo¹, el sector se encuentra en retroceso. Aunque parezca paradójico, fuentes especializadas como el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C (IMCO) (2013) plantea que, pese a la persistente llegada de

1 Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2015 vía WEF





turistas, cada año el país ha generado un valor agregado bruto cada vez menor en términos nominales, pasando de 8.8% en 2003 a 7.5% en 2011.

Entre las causas de esta pérdida de competitividad el WEF (2015) destaca como principales razones el mal desempeño del país en el criterio de sustentabilidad medioambiental al situarse en una posición número 126 de 141 países estudiados lo que resulta desalentador dado el alto volumen de recursos naturales de que dispone. Lo anterior, está dado en mayor medida por un ritmo de crecimiento cada vez más elevado en la construcción de infraestructura para dar respuesta de alojamiento a los visitantes, y por el uso indiscriminado e ineficiente de los recursos, que, en caso de continuar, ocasionará que algunos de los principales destinos turísticos comiencen a sufrir en el corto y mediano plazo desabasto de agua, problemas de disposición de residuos sólidos, destrucción de suelos, depredación de la cobertura vegetal y por ende alteración de los ecosistemas (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C, 2013; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016).

En este sentido y bajo la perspectiva de la sustentabilidad resulta necesario que el sector deje de considerar la interacción con el medio ambiente como una externalidad inevitable y comience a integrar paulatinamente estrategias ambientales dentro de sus objetivos empresarial a fin de obtener ventajas competitivas (Lorenzo, 2002).

Con base en lo anteriormente expuesto, las investigaciones que se han llevado a cabo con respecto al tema medioambiental en el sector turístico son muy diversas, destacándose los estudios en donde se analiza la gestión ambiental desde la visión





basada en los recursos (Rivera, 2002; Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, y De Burgos-Jiménez, 2004; Flores y Barroso, 2009; López-Gamero, Claver-Cortés, y Molina-Azorín, 2011 y Vargas, Zizumbo, Viesca, y Serrano, 2011). Sin embargo, muchas de estas investigaciones si bien proporcionan un cuantioso marco teórico no siempre se ha llegado a demostrar la hipótesis que plantea que la gestión medioambiental incide positiva y significativamente en la obtención de ventajas competitivas en este sub-sector, lo cual ha llevado a algunos estudiosos a redirigir sus investigaciones hacia un enfoque de capacidades dinámicas (Rueda, Aragón, y Martín, 2006; Fraj, Matute, & Melero, 2013; Pereira-Moliner y otros, 2015).

No obstante, a pesar de la existencia de este marco teórico cada vez más desarrollado, la evolución actual de la proactividad ambiental bajo este enfoque ha sido desarrollada de forma limitada, debido a que todavía existe una falta de consenso entre los investigadores aunado a una notable carencia de desarrollo empírico en el sector turístico hotelero de Latinoamérica en donde se determinen que capacidades organizacionales facilitan la implementación de ésta capacidad dinámica y cuáles son sus interdependencias con la obtención de ventajas competitivas desde una perspectiva intrasectorial y una concepción estratégica y sistémica (Fraj-Andrés, Matute-Vallejo, & Rueda-Manzanares, 2012; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2015; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016). Consecuentemente, se deriva un problema científico expresado por la poca explorada interpretación de este binomio en el país y de forma particular en el estado de Veracruz en donde no existe ningún estudio de este tipo, por lo cual, esta investigación empírica intentará responder la siguiente interrogante:



¿Qué capacidades organizacionales resultan fundamentales para integrar una capacidad dinámica de gestión ambiental proactiva que conduzca a la obtención de ventajas competitivas en costos y diferenciación en el sector turístico hotelero de Veracruz, México?

III. Revisión de la Literatura

En las últimas décadas los estudiosos y empresarios han trasladado su interés de los factores externos a la empresa hacia los aspectos internos; comenzando a surgir investigaciones centradas en la incorporación de las variables mediambientales en las estrategias empresariales (Piñeiro, Quintás y Caballero, 2009; Suárez y Ibarra, 2013).

En este sentido, la literatura recoge varias etapas por las que pueden llegar a transitar las estrategias ambientales en las empresas (Carmona y Magán, 2008; Ramos, Jiménez y Nieto, 2014; Primc y Čater, 2015):

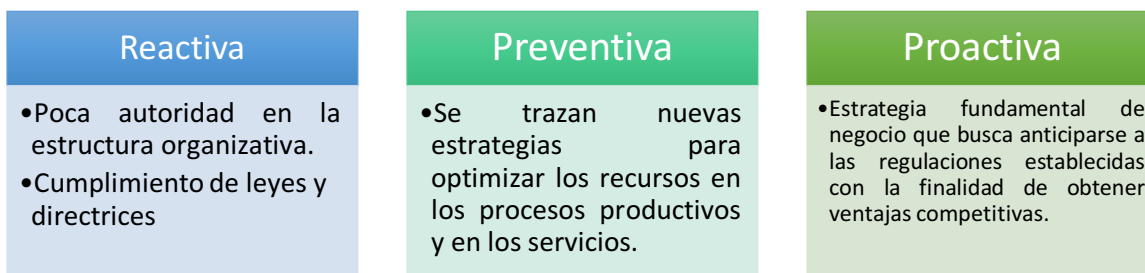


Figura 1. Principales Tipologías de la Estrategia Ambiental. Fuente: Elaboración propia.

La más completa de ellas es la estrategia medioambiental proactiva que puede definirse como la capacidad que tienen las organizaciones para anticiparse a los requerimientos del estado y alcanzar con ello ventajas competitivas sostenibles



(Céspedes-Lorente y Martínez-Del Río, 2007) llegando incluso a constituirse como una capacidad dinámica debido a que en ocasiones son difíciles de emitir, obedecen a procesos identificables y específicos y se construye sobre la base de otras capacidades organizacionales y la experiencia propia de cada institución (Rueda, Aragón, y Martín, 2006). Así, la proactividad ambiental busca principalmente cumplir con tres aspectos fundamentales: a) Informes ambientales: las empresas proactivas con el medio ambiente lo demuestran activamente a través de la publicación de información interna y externa o bien con base en auditorías voluntarias, b) Mejoras operativas y organizacionales: las empresas más proactivas buscan modificar e implementar nuevas formas de operar así como de integrar a sus diferentes áreas a fin de contribuir a la minimización de daños ambientales, c) Proactividad reguladora: estas organizaciones buscan incentivar la participación y toma de conciencia de otros dando pie al surgimiento de nuevas regulaciones o mejores prácticas (Delmas, Hoffmann, y Kuss, 2011).

Con base en lo anterior, múltiples investigaciones han tratado de definir cuales son las capacidades organizacionales que contribuyen a integrar esta capacidad dinámica de proactividad medioambiental y cuales pueden ser las consecuencias de su desarrollo encontrándose en ocasiones resultados contradictorios. En relación con las capacidades organizacionales integrantes dentro de la literatura destacan las siguientes (Rueda, Aragón, y Martín, 2006; Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, 2008):





Figura 2. Capacidades organizacionales fundamentales para integrar la capacidad dinámica de proactividad ambiental. Fuente: Elaboración propia con base en Rueda, Aragón y Martín, 2006.

Capacidad de Aprendizaje: Constituye un proceso de vital importancia en las organizaciones actuales debido a que puede llegar a constituirse como un activo estratégico. Se define como el proceso que engloba el conjunto de acciones orientadas a adquirir, difundir, interpretar y acumular información y conocimientos para que una organización cumpla con los requerimientos del mercado (Ozan, Tepeci, y Ayçe, 2014; Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2015). Relacionando esta capacidad con la proactividad ambiental Marcus y Geffen (1998) en un estudio realizado en la industria eléctrica demuestran como el aprendizaje organizacional le permite a las empresas adquirir conocimiento en materia ambiental del exterior a través de sus proveedores que posteriormente replican en mejores prácticas. Por lo tanto, la gestión de la incertidumbre relacionada con los cambios en tecnologías, en regulaciones y en las expectativas de los clientes requiere del desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los empleados y directivos de la organización (Sharma y Aragón, 2004).



Capacidad de Proactividad Estratégica: Constituye la habilidad de una organización para facilitar la adopción de nuevas estructuras y procesos que minimicen la incertidumbre y faciliten la innovación (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). En este sentido, Aragón-Correa (1998) en un estudio realizado en 59 grandes empresas de la industria de componentes y equipos eléctricos demostró que los evolucionamientos ambientales estaban influenciados significativamente con la proactividad estratégica de una empresa.

Capacidad de Eco-Innovación: Se define como la capacidad que busca crear nuevos procesos, productos y servicios en la organización que coadyuven en una reducción de la contaminación y en la prevención de otros impactos negativos al medio ambiente (Ryszko, 2016). Al respecto investigaciones como las de Sharma y Aragón (2004), Reyes-Santiago y Sánchez-Medina (2016) encontraron que dicha capacidad demuestra un efecto positivo y significativo sobre la estrategia ambiental.

Capacidad de Integración de las partes interesadas: En ambientes rápidamente cambiantes, la capacidad de la organización de lograr relaciones de colaboración con sus partes interesadas y alianzas con otras organizaciones constituye un elemento fundamental para alcanzar un mayor desempeño competitivo y la adopción de prácticas más proactivas, lo cual se puede lograr a través de mecanismos como los incentivos, sanciones, asesoramiento, etc. (López-Gamero & Molina-Azorín, 2016). Asimismo, la mayoría de los estudios revisados demuestran como las preocupaciones y exigencias de los actores implicados motivan a las





empresas a diseñar nuevos procesos, productos y servicios con menores impactos ambientales (Hart, 1995; Bansal y Roth, 2000; Sharma y Aragón, 2004).

Capacidad de Integración Inter-funcional: La implementación de estrategias ambientales proactivas requiere de una mayor integración de todas las áreas presentes en la organización por lo que es necesario que exista interacción y colaboración, lo anterior se evidencia en trabajos realizados por Russo y Fouts (1997); Song y Montoya-Weiss (2001) y Sharma y Aragón (2004).

Ahora bien, una vez enunciadas y analizadas las principales capacidades organizacionales asociadas a la integración de una capacidad dinámica de proactividad ambiental resulta necesario analizar la evidencia empírica que estudia las consecuencias de dicha capacidad. En este sentido, la literatura especializada recoge un álgido debate entre la implementación de este tipo de capacidad y los resultados empresariales (Piñeiro, Quintás, & Caballero, 2009) prevaleciendo dos tipos de ventajas competitivas:

Ventaja Competitiva en Costos: A través de la implementación de capacidades ambientales proactivas las organizaciones pueden obtener beneficios potenciales como la disminución de costos y aumento de la rentabilidad, ocasionado en mayor medida por la eficiencia en el uso de los recursos, procesos de reciclado y reutilización y disminución de sanciones económicas (Hart, 1995; Fraj-Andrés, Matute-Vallejo, & Rueda-Manzanares, 2012, López-Gamero y Molina-Azorín, 2016).

Ventaja Competitiva en Diferenciación: Los beneficios de diferenciación estarán dados por una la creación de una “*imagen verde*” de la organización ante sus



clientes, posibles inversores, empleados y organizaciones públicas lo que puede repercutir directamente en la fidelización de sus clientes, acceso a nuevos mercados, aumento de su porción de mercado actual y crecimiento de la credibilidad y reputación ante la sociedad (Del Brío, Fernández, y Junquera, 2005; Piñeiro, Quintás , y Caballero , 2009, López-Gamero y Molina-Azorín, 2016).

Lo hasta aquí expuesto demuestra una importante fuente de investigación teórica y empírica pero que sin embargo se circunscribe en la mayoría de los casos al sector industrial dado que se considera como uno de los más contaminantes , por lo tanto enfocaremos nuestra investigación al sector turístico hotelero a través de un modelo integrador, propuesto con base en la bibliografía consultada y que constituye el principal punto de estudio de la misma:

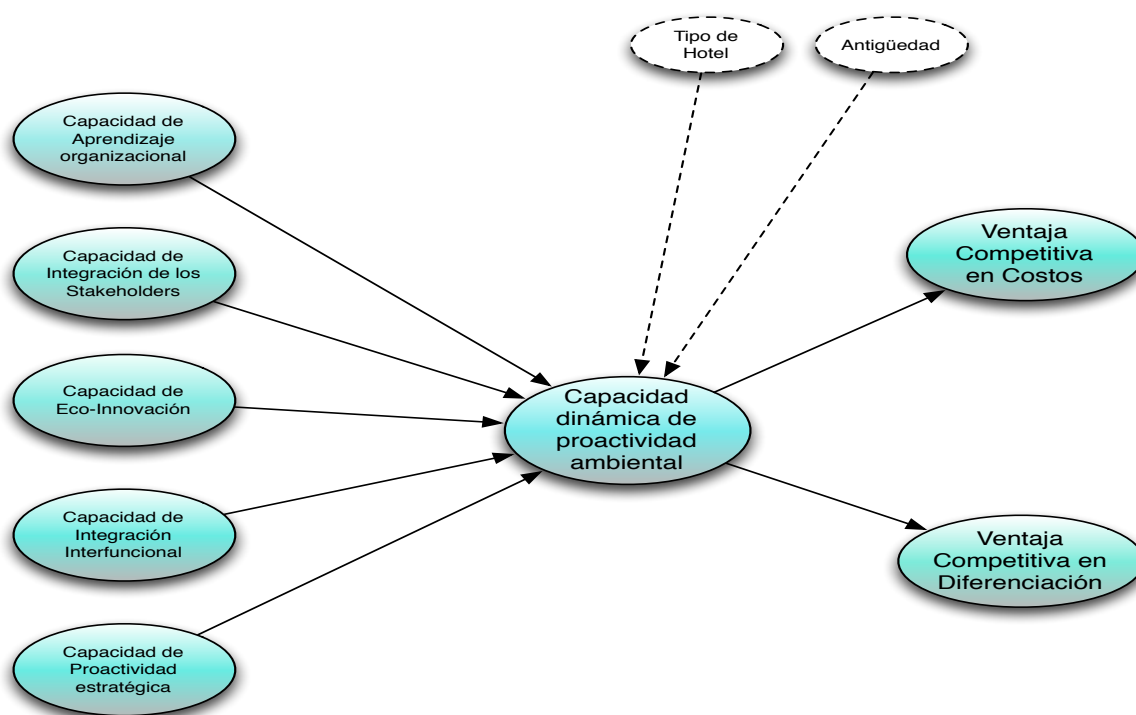


Figura 3. Modelo integrador de capacidades integradoras y consecuencias de la Capacidad Dinámica de proactividad ambiental. Fuente: Elaboración propia.

IV. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Identificar, analizar y comprobar que capacidades organizacionales resultan fundamentales para integrar una capacidad dinámica de gestión ambiental proactiva y determinar cómo impactan en la obtención de ventajas competitivas en costos y diferenciación del sector turístico hotelero en Veracruz, México.

Objetivos Específicos:

- a) *Definir el marco teórico referencial de la investigación sobre bases conceptuales, los enfoques de gestión, así como las tendencias relacionadas con la proactividad ambiental en el sector turístico hotelero.*
- b) *Elaborar un modelo teórico-conceptual integrador que defina las capacidades organizacionales sobre las que se debe fundamentar la capacidad dinámica de proactividad ambiental en el sector turístico hotelero y cuales son sus principales consecuencias.*
- c) *Construir un instrumento que permita identificar las capacidades organizacionales que integran la capacidad dinámica de proactividad ambiental y analizar con base en los datos empíricos obtenidos su posible impacto sobre las ventajas competitivas en costo y diferenciación en el sector turístico hotelero en Veracruz, México.*
- d) *Desarrollar una metodología que contribuya a evaluar la madurez de la capacidad dinámica de proactividad ambiental en el sector turístico hotelero con base en las capacidades organizacionales que la integran.*





e) Metodología

5.1 Enfoque

Para nuestra investigación, optaremos por un enfoque cuantitativo, el cual nos proporcionará los elementos necesarios para alcanzar un análisis más objetivo a partir de un tratamiento de datos transversales. Asimismo, el tipo de investigación será analítico, descriptivo y correlacional, en función de derivar conclusiones partiendo de los supuestos teóricos aplicables. Con relación al método de la investigación se optará por los siguientes enfoques:

- a) **Método dogmático:** Este método nos permitirá obtener la información bibliográfica necesaria sobre las principales teorías y enfoques de análisis de la competencia, en general, y en la actividad turística, en particular.
- b) **Método deductivo:** Debido a que se infiere que la proactividad ambiental bajo un enfoque de capacidades dinámicas facilita la obtención de ventajas competitivas en el sector turístico hotelero mexicano.
- c) **Método estadístico:** Este método nos proporcionará una secuencia de procedimientos a través de las ecuaciones estructurales para el manejo y análisis de los datos de la investigación.

5.2 Formulación de Hipótesis

Los argumentos y evidencia empírica citados en este proyecto nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:



H. Las empresas del sector hotelero con mayores capacidades organizacionales de aprendizaje, integración inter-funcional, integración de las partes interesadas, eco-innovación y proactividad estratégica logran integrar una capacidad dinámica de proactividad ambiental orientada a alcanzar ventajas competitivas en costos y diferenciación.

5.3 Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones
Capacidad de aprendizaje organizacional	Proceso estratégico a través del cual la empresa adquiere, interpreta, memoriza y distribuye la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de la información • Interpretación de la información • Memoria organizacional • Distribución de la información
Capacidades de Integración de los stakeholders	Proceso mediante el cual la organización integra a todas sus partes interesadas dentro de sus actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Grupos ecologistas • Comunidades locales • Empleados • Clientes • Medios de Comunicación
Capacidades de integración interfuncional	Proceso a través del cual las diferentes áreas de la empresa se coordinan y cooperan a fin de alcanzar sus objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Cooperación
Capacidades de Eco-innovación	Proceso mediante el cual la organización crea nuevos procesos, servicios, y productos que minimicen el impacto medioambiental negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de servicios • Innovación de procesos • Innovación en productos
Capacidad de Proactividad Estratégica	Proceso mediante el cual la empresa adopta procesos y estructuras organizacionales que le permiten minimizar los impactos negativos al medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y estructuras organizativos

<p>Capacidad dinámica de proactividad ambiental</p>	<p>Capacidad interna difícilmente imitable que crean las organizaciones con el propósito de prevenir sus impactos negativos sobre el entorno natural y que se basan en informes ambientales, mejoras operacionales y organizativas y una proactividad reguladora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Ambientales • Proactividad Reguladora • Mejora Operacional y Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>Variables Dependientes:</p> <p>Ventajas Competitiva en Costos</p>	<p>Condición que permite que la organización supere al resto de los competidores del mercado con relación a su rentabilidad, crecimiento de ventas, y beneficios antes de impuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de la empresa • Crecimiento de Ventas • Beneficios antes de impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> •
<p>Ventaja Competitiva en Diferenciación</p>	<p>Condición que permite que la organización supere al resto de los competidores del mercado con relación a la fidelización y atracción de clientes, imagen y reputación y credibilidad de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes • Atracción de nuevos clientes • Imagen y reputación • Mayor credibilidad ante la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> •

Tabla 1. Operacionalización de variables. **Fuente:** Elaboración Propia.

5.4 Población y Muestra

Para efectos de contrastar nuestro estudio teórico con la parte empírica del fenómeno de estudio, la población de la investigación estará conformada con base en el último Compendio Estadístico del Turismo en México, emitido por la Subsecretaría de Planeación y Política Turística en el año 2015, en el Subsector No 721 Servicios de Alojamiento Temporal, el cual está integrado por 1,427 unidades económicas distribuidas a todo lo largo del territorio del estado de Veracruz.

Asimismo, dado el alto número de hoteles presentes en el estado, resulta necesario hacer una estratificación por las categorías de los hoteles que nos permita alcanzar

una mayor confiabilidad de la investigación. De este modo el cálculo del muestreo estratificado queda determinado de la siguiente manera:

Categorías	Total
Sin Categoría	218
1 Estrella	135
2 Estrellas	147
3 Estrellas	131
4 Estrellas	72
5 Estrellas	14
Total	717

Tabla 2. Muestra de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

5.5 Instrumentos y técnicas

La recolección de datos se realizará con base al enfoque elegido. Para lo cual se tendrán en cuenta las siguientes técnicas:

- a) **Recopilación Documental:** Esta técnica se basa en recopilar la información documentada durante el desarrollo de la investigación (libros, revistas, periódicos e internet) así como de tesis referidos al tema de la investigación, permitiéndonos alcanzar un entendimiento general de las variables objeto de estudio.



- b) **Encuesta:** Una vez logrado un entendimiento general de las variables y con la finalidad de determinar si la gestión ambiental proactiva bajo el enfoque de capacidad dinámica influye en la generación de ventajas competitivas en el sector hotelero, se elaborará un cuestionario de opción múltiple, el cual se presentará por objetivos específicos a partir de una escala de Likert de 10 puntos de acuerdo a la operacionalización de variables. El cuestionario se estructurará en dos apartados fundamentales, iniciando con la información de carácter genérico de los hoteles, así como las características que permitan hacer clasificaciones adicionales de respuestas; mientras que el segundo apartado estará destinado a las cuestiones relativas al tema principal de acuerdo a los objetivos específicos establecidos.

f) **Resultados Esperados**

Los principales resultados esperados de la ejecución de la futura investigación se resumen del siguiente modo:

- a) Las capacidades organizacionales de aprendizaje, integración interfuncional, eco-innovación, integración de las partes interesadas y de proactividad estratégica son antecedentes fundamentales de una capacidad dinámica de proactividad ambiental en el sector turístico hotelero en Veracruz.
- b) La obtención de ventajas competitivas en costos y en diferenciación son consecuencia directa de la capacidad dinámica de proactividad ambiental en el sector turístico hotelero en Veracruz.





- c) Los hoteles con mayor categoría y antigüedad presentan mayores grados de proactividad ambiental.

Referencias Bibliográficas

- Carmona, E. M., & Magán, A. D. (2008). La estrategia ambiental definición y tipologías. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* , 541-554.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & De Burgos-Jiménez, J. (25 de Jan de 2004). Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.
- Céspedes-Lorente, J., & Martínez , J. D. (2007). ¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación? Un enfoque basado en recursos. *Cuadernos Económicos del ICE(73)*, 151-174.
- Lorenzo, M. D. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: Conceptos y estrategias empresariales. *Revista Galega de Economía*, 11(2), 1-25.
- López-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. (15 de September de 2011). Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480 - 500.
- 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.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 556-567.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Del Brío, J. Á., Fernández, E. S., & Junquera, B. C. (2005). Dificultad de imitación de las capacidades medioambientales y ventaja competitiva: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(4), 59-80.





- Delmas, M., Hoffmann, V., & Kuss, M. (2011). Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy, and Competitive Advantage. *Business & Society*, 50(1), 116– 154.
- Du Toit, L., Fourie, J., & Trew, D. (2010). *The sources of comparative advantage in tourism*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Universidad de Stellenbosch: https://www.researchgate.net/publication/46470824_The_sources_of_comparative_advantage_in_tourism
- Flores, D. R., & Barroso, M. d. (2009). *Análisis de la competencia en la actividad turística*. España: Septem Ediciones, S.L.
- Fraj, E. A., Matute, J. V., & Melero, I. P. (July-September de 2013). El aprendizaje y la innovación como determinantes del desarrollo de una capacidad de gestión medioambiental proactiva. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(3), 180-193.
- Fraj-Andrés, E., Matute-Vallejo, J., & Rueda-Manzanares, A. (2012). Hacia un modelo integrador de los antecedentes y consecuencias de la proactividad medioambiental en las organizaciones. *Innovar*, 22(43), 179-195.
- Hart, S. L. (October de 1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas. (s.f.).
- Marcus, A., & Geffen, D. (4 de December de 1998). The dialectics of competency acquisition: pollution prevention in electric generation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1145-1168.
- Miles, R. E., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Organización Mundial del Turismo (UNWTO) . (2017). *¿Por qué el turismo?* Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de Organización Mundial del Turismo (UNWTO) : <http://www.tourism4development2017.org/es/por-que-el-turismo/>
- Ozan, A. O., Tepeci, M., & Ayçe, A. B. (15 de September de 2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 708 – 717.
- Pereira-Moliner, J., Font, J., Tarí, J. J., Molina-Azorín, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738.





- Piñeiro, P. G., Quintás, M. C., & Caballero, G. F. (2009). Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 79-106.
- Primc, K., & Čater, T. (2015). Environmental proactivity and firm performance: a fuzzy-set analysis. *Management Decision*, 53(3), 648-667.
- Ramos, D. J., Jiménez, J. C., & Nieto, M. L. (2014). Proactividad ambiental y desempeño de la empresa, bajo el enfoque de los Stakeholders. Una propuesta de estudio. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F.
- Reyes-Santiago, M. d., & Sánchez-Medina, P. (2015). *Aprendizaje y estrategia: hacia un mejor desempeño organizacional y ambiental en los hoteles de Oaxaca, México*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Ponencia XIX Congreso Internacional de Investigación en ciencias administrativas : http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/APRENDIZAJE_Y ESTRATEGIA_HACIA_UN_MEJOR_DESEMPEÑO_EN_LOS_HOTELES_DE_OAXACA_MEXICO.pdf
- Reyes-Santiago, M. d., & Sánchez-Medina, P. (Mayo-Agosto de 2016). Eco-Innovación en Empresas Hoteleras de Oaxaca, México. *Salud y Administración*, 3(8), 22-37.
- Rivera, J. (December de 2002). Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. *Policy Sciences*, 35(4), 333-360.
- Rueda, A. M., Aragón, J. A., & Martín, I. T. (julio-septiembre de 2006). La medición de las capacidades organizacionales de la empresa: validación de un instrumento de medida de la gestión medioambiental proactiva. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(130), 563-582.
- Russo, M. V., & Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Ryszko, A. (2016). Interorganizational Cooperation, Knowledge Sharing, and Technological Eco-Innovation: the Role of Proactive Environmental Strategy – Empirical Evidence from Poland. *Polish Journal of Environmental Studies*, 25(2), 753-764.
- Secretaría de Turismo. (2015). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2015*. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de Análisis Integral del Turismo (Datatur): <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Sharma, S., & Aragón, J. A. (2004). A Contingent resource-based analysis of environmental strategy in the ski industry. *Québec Québec*, 1-26.
- Song, M., & Montoya-Weiss, M. (2001). The effects of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 61-80.





Suárez, J. H., & Ibarra, S. (2013). *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <http://www.icesi.edu.co/blogs/estrategiamb19/files/2013/06/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf>

Vargas, E., Zizumbo, L., Viesca, F., & Serrano, R. (Enero-Junio de 2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano, efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 183-204.

Curriculum Giselle Rodríguez Rudi

grodriguezrudi@gmail.com

Doctorante en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Universidad Veracruzana, Maestra en Auditoría por la Universidad Veracruzana, Licenciada en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de la Habana, Cuba. Auditora en Consultoría Integral de Veracruz desempeñándose en auditorías gubernamentales para el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. Especialista principal en Contabilidad en Maquimport, Ministerio de Comercio Exterior, La Habana, Cuba. Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento: Gestión Ambiental, Auditoría y Contabilidad.

Curriculum Jerónimo D. Ricárdez Jiménez

jeronimoricardez@hotmail.com

Contador y Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de la Habana, Cuba, Especialidad en contabilidad, finanzas y auditoría. Académico de tiempo completo perfil PROMEP en la Universidad Veracruzana, asociado a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA), Órgano de Fiscalización Superior del Estado de





Veracruz (ORFIS) y Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento: Desarrollo sustentable, capital social y gestión del patrimonio.

