



El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del
Estado de México

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

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 38

Enero / Julio 2020

Artículo

Título

Aproximación a la gestión ambiental proactiva como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero mexicano. Elementos determinantes para su desarrollo.

Autores:

Giselle Rodríguez Rudi
Jerónimo Domingo Ricárdez
Jiménez

Fecha Recepción:

12/10/2017

Fecha Reenvío:

11/07/2019

Fecha Aceptación:

20/08/2019

Páginas:

194 - 218

Aproximación a la gestión ambiental proactiva como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero mexicano. Elementos determinantes para su desarrollo.

Approach to proactive environmental management as a dynamic capacity in the Mexican hotel tourism sector. Elements that determine its development.

Resumen

El presente artículo ilustra a través de una investigación documental la evolución de la gestión ambiental en el ámbito empresarial. Asimismo, se retoman algunos enfoques teóricos en materia de capacidades dinámicas que servirán de plataforma conceptual para comprender como la evolución de una capacidad dinámica de gestión ambiental proactiva basada en capacidades internas puede contribuir de una forma más integral a la obtención de una ventaja competitiva y a potencializar la innovación en el subsector hotelero mexicano. Finalmente se expone un modelo teórico que se continuará reformando y mejorando con base en futuras investigaciones empíricas.

Palabras clave:

Sector hotelero, proactividad, capacidades dinámicas y ventajas competitivas.

Abstract

This article illustrates through documentary research the evolution of environmental management in the business field. Some theoretical approaches to dynamic capacities are also used to serve as a conceptual platform to understand how the development of a dynamic capacity for proactive environmental management based on internal capabilities can contribute in a more integral way to obtaining a competitive advantage and to potentialize. The innovation in the Mexican hotel subsector. Finally, a theoretical model is presented, which will be further refined and improved based on future empirical research.

Keywords:

Environmental management, proactivity, dynamic capabilities and competitive advantages.

**Giselle
Rodríguez Rudi**

Doctorante en Ciencias
Administrativas y Gestión
para el desarrollo de la
Universidad Veracruzana

**Jerónimo Domingo
Ricárdez Jiménez**

Doctor en Ciencias Económicas con
especialidad en contabilidad, fiscal y
auditoría. Docente Investigador con
amplia trayectoria en temas
relacionados a la auditoría ambiental,
contabilidad financiera internacional y
fiscal. Co-investigador en proyectos
de investigación con la Universidad
Santo Tomás, Seccional Tunja, en
temas referentes a Impuestos Verdes
y Auditoría Ambiental.

Introducción

En el 2015, México registró una cifra de 32.1 millones de turistas internacionales que dejaron una derrama económica ascendiente a 17,734 millones de dólares, de esta forma el Valor Agregado Bruto Turístico (VABT) a precios básicos constituyó el 8.7 % del Valor Agregado Bruto total del país, en donde destacan los servicios de alojamiento con 106,504 millones de dólares aportados ¹. Con base en estos datos, la relevancia del turismo y del subsector hotelero como motores impulsores de la economía mexicana son incuestionables.

Sin embargo, a pesar de que el país ocupa la vigésimo segunda posición en el índice de competitividad turística del World Economic Forum (2017), entre los países con un considerable número de visitantes extranjeros en el mundo, el sector se encuentra estancado específicamente en el criterio de sustentabilidad medioambiental al situarse detrás de países como Bolivia, Honduras y Guatemala, ocupando el lugar número 116 de 136 países analizados. 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 mediano plazo problemas de disposición de residuos sólidos, desabasto de agua, deterioro de los suelos, devastación de la flora y fauna endémica y por ende alteración de los ecosistemas (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C, 2013).

Ante el panorama antes descrito, para alcanzar una mayor primacía, el subsector hotelero se ve obligado a reconsiderar su posición actual en la conservación de los recursos naturales, a través de una mayor interacción entre la organización y el medioambiente que permita reconocerlo, valorizarlo y gestionarlo como un elemento relevante cuyo conocimiento y análisis demanda de la integración de diferentes variables organizacionales en los procesos de mejora continua y de toma de decisiones empresariales que podría convertirse en un factor clave del éxito en términos de competitividad hotelera (Vidal et.al 2012).

1 Cuenta Satélite del Turismo en México, 2015.



En este sentido, investigadores como Aragón y Sharma (2003) plantean por primera vez que la postura medioambiental proactiva puede ser considerada como capacidad dinámica debido a que estas estrategias resultan difíciles de imitar o en ocasiones no replicables puesto que obedecen a procesos identificables y específicos de las organizaciones y a que se construyen sobre la base de capacidades tácitas, transcendencias tecnológicas y experiencias propias de cada entidad. De esta forma, dada la importancia del tema se han realizado diferentes investigaciones sobre la conceptualización y análisis de los factores que inciden en estos procesos, no obstante, la proactividad ambiental bajo este enfoque de capacidad dinámica ha sido desarrollada de forma limitada en el subsector hotelero Mexicano, en donde poco se sabe empíricamente sobre las interconexiones e interdependencias de ésta con la obtención de ventajas competitivas, en una concepción sistémica y estratégica, así como qué capacidades organizacionales pueden facilitar la implementación de dicha capacidad dinámica en el país.

Por lo anterior, las preguntas orientadoras son: ¿La gestión ambiental puede llegar a constituirse como una capacidad dinámica en el subsector hotelero mexicano? y ¿Qué capacidades internas podrían resultar fundamentales para generar una capacidad dinámica de gestión ambiental proactiva que impacte en el desempeño competitivo y que conduzcan a la obtención de ventajas competitivas en el sector turístico hotelero del país?

Para responder estas interrogantes, el desarrollo del contenido se integra de tres apartados en el primero del cual se identifican y analizan a través de una revisión bibliográfica las tendencias pasadas y actuales de la gestión ambiental, para posteriormente debatir sobre las diferentes bases teóricas que dan sustento al término de capacidades dinámicas y que servirán como plataforma conceptual para desarrollar el último apartado; finalmente se exponen unas ideas conclusivas, a la luz del propósito que motiva este trabajo.



I. Gestión ambiental proactiva en las organizaciones

Las teorías y tendencias relacionadas con el reconocimiento, valoración y conservación del medio ambiente es un tema relativamente emergente, que pese a llevar alrededor de dos décadas en el ámbito investigativo ya cuenta con un gran acervo de información e investigación a nivel sectorial y global. En este sentido, a continuación, realizaremos una revisión de las principales contribuciones sobre el tema.

En el siglo XVIII, Adam Smith uno de los economistas más influyentes de todos los tiempos, formuló el célebre argumento de que la búsqueda del interés personal en un ámbito de mercado libre era el puntal principal del crecimiento económico y el progreso social, conducido por una “mano invisible”. De esta forma, aunque Smith no se centró de forma explícita en las preocupaciones sobre el agotamiento de los recursos naturales no renovables, sí fundamentó las ventajas competitivas de las naciones en el aprovechamiento de la mano de obra humana y de los recursos naturales, lo cual de cierta forma ha tenido efectos decisivos en las actuales ideas sobre la gestión de los recursos ambientales (Sánchez, 2002).

Posteriormente ya en la segunda mitad del siglo XIX, la economía neoclásica centra su atención en la conducta de los individuos y en la racionalidad limitada que ostentan a la hora de buscar una mayor satisfacción personal, hasta el año 1920 en donde se le comienza a otorgar un legítimo valor a los bienes y servicios ambientales a través del economista inglés Arthur Cecil Pigou al introducir en su libro *The Economics of Welfare* el término de internalización de las externalidades y como estas pueden ser minimizadas a partir de tres estrategias fundamentales: la empresa que contamine el medio ambiente debe pagar al Estado por los daños infligidos, este pago de impuestos se debe hacer con base en los costos sociales provocados y las fábricas deben de ser construidas alejadas de los distritos residenciales a fin de evitar emanaciones que ocasionen riesgos a la salud (Aguilera, 1992).

En el 1960, el premio Nobel de economía Ronald Harry Coase en su artículo “The Problem of the Social Cost” le da seguimiento a la investigación de Pigou y expone un cambio de enfoque mediante la reasignación de los derechos de propiedad y su estrecha relación con el análisis de las

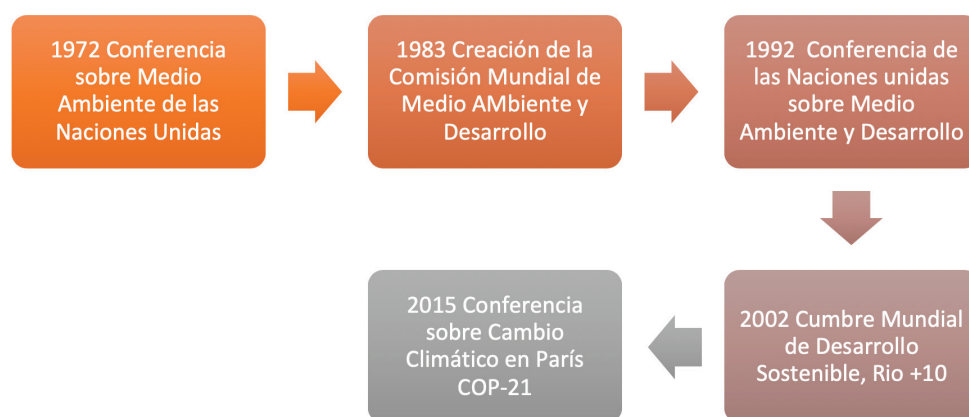


externalidades y de los costos de transacción, teoría que inmediatamente sería retomada por Demsetz (1967) al afirmar que los derechos de propiedad permiten la internalización de las externalidades como un derecho intercambiable que puede comprarse o venderse y que se internaliza a través de un costo o beneficio externo (Coriat y Weinstein, 2011).

Estos modelos si bien les otorgan un reconocimiento a los recursos naturales por primera vez en las ciencias administrativas y empresariales, se ven enfrentados a muchas limitaciones, dentro de las que destacan: costos altos y eficacia relativa en el Modelo de Pigou y una mayor legitimación de la contaminación a través del Modelo de Coase.

Ya en fechas más recientes según Sánchez (2002) se comienza a percibir y reconocer la interrelación y el conflicto existente entre medio ambiente y crecimiento económico como consecuencia del carácter perecedero de la oferta natural, lo que hace que diferentes organizaciones y grupos ambientalistas internacionales comiencen a plantear que el deterioro del medio ambiente se interrelaciona necesariamente con aspectos sociales, políticos y económicos.

Figura.1 Principales acontecimientos internacionales que dan origen a la gestión ambiental.



Fuente: Elaboración propia con base en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.



Todo esto ha conllevado a un cambio de actitud, en donde se consideran los temas medioambientales como de gran importancia social y económica, a tal magnitud que hoy resulta frecuente identificar una mayor preocupación en las organizaciones por llevar a la práctica sus actividades dentro de un marco de comportamientos éticos aceptables para la sociedad a través de un uso más eficiente y racional de los recursos naturales.

De esta forma, surge la Gestión Ambiental como una alternativa para hacer frente a esta difícil problemática del daño medioambiental, constituyéndose en un factor estratégico que permite incrementar la competitividad y desarrollar la confianza de las partes interesadas (Luiz, Rau, Claudio, y Dahmer, 2013).

Para Cevallos, Campos y Nevares (2016) la gestión ambiental es la herramienta de carácter multi-dimensional que emplean las organizaciones con la finalidad de minimizar y/o prevenir diferentes problemas de carácter ambiental con el propósito de lograr un desarrollo territorial sostenible. Por lo tanto, su cometido requiere de la adopción de determinados principios:

- a) Observancia de las normas legales y de la política ambiental de la empresa.
- b) Existencia en la alta dirección de la organización de una preocupación ambiental que garantice compromiso, responsabilidad y capacidad de respuesta de los departamentos.
- c) Presencia de algunos procedimientos operativos y descripción de los pasos secuenciales a seguir para cumplir con las actividades.
- d) Registro, control y vigilancia de los impactos ambientales adversos.
- e) Evaluación mediante Auditorías Ambientales del impacto ambiental e identificación de las alteraciones al medio ambiente ocasionadas por el desempeño de la empresa, primordialmente por sus procesos productivos.
- f) Determinación de estrategias a corto plazo que contribuyan a prevenir, mitigar y dar seguimiento de los efectos potencialmente adversos producto de las operaciones de la empresa (International Organization for Standardization , 2015).



Estos principios constituyen una metodología eficaz para la puesta en práctica de acciones reactivas y preventivas de forma sistemática que aceleren la consecución de mejores resultados en la empresa y que contribuyan a la protección del medio ambiente.

En esta tesitura, en fechas más recientemente con el advenimiento de una perspectiva más estratégica, ha surgido un nuevo enfoque de gestión ambiental proactiva que va más allá del enfoque reactivo o preventivo y que de acuerdo a Moreno y Reyes (2013) busca situar a la gestión ambiental como estrategia primordial del negocio y la obtención de ventajas competitivas a través de procesos de gestión más desafiantes. Así, siguiendo a Garcés, Rivera y Murillo (2012) la gestión ambiental proactiva constituye una disposición a adelantarse a los requerimientos internos y externos de sus partes interesadas en la implementación de acciones voluntarias encaminadas a la protección del medio ambiente; por lo que la empresa se ve obligada a desarrollar procesos de aprendizaje organizativo e innovación que impliquen a todos los miembros de la organización. (Vidal et.al 2012).

Para González-Benito y González Benito (2006) la proactividad ambiental proviene de un conjunto de componentes que pueden clasificarse en internos y externos entre los que destacan:

Figura 2. Conductores internos y externos de la proactividad ambiental.



Fuente: Elaboración propia con base en González-Benito y González Benito (2006)



Los factores internos, como el tamaño de la empresa y la disponibilidad de recursos se fundamentan en el argumento de que las organizaciones más grandes y con mayor número de recursos a su disposición cuentan con mejores condiciones para realizar procesos menos contaminantes (González y González, 2006). El compromiso de la alta gerencia constituye un factor relevante en este tipo de estrategias, debido a que son los encargados de la asignación de los recursos necesarios y la implementación de los esfuerzos adicionales para reducir el impacto de la organización en el medio ambiente (Valero-Gil, Rivera-Torres, y Garcés-Ayerbe, 2017). Aunado a esto, las empresas también estarán motivadas a adoptar estrategias más proactivas cuando la perciben como una oportunidad para aumentar o asegurar la rentabilidad a largo plazo ya sea minimizando los costos o a través de la fidelización de los clientes (Fraj-Andrés et al., 2012; Lannelongue, González-Benito, y González-Benito, 2014; Lee, Kim, y Kim, 2018).

Con relación a los externos a la empresa, el sector y la localización geográfica se encuentran interrelacionadas con la potencial contaminación de la empresa y las legislaciones ambientales que le son aplicables por parte de las administraciones públicas e instituciones locales (González y González, 2006). Asimismo, las presiones institucionales y sociales pueden ser consideradas como una de las principales motivaciones para adoptar sistemas más comprometidos con las cuestiones ambientales; debido a que la presiones de los organismos y agencias gubernamentales promueven enfoques de autorregulación, las presiones del mercado alientan estándares de certificación ambiental y las influencias de las partes interesadas están relacionadas positivamente con la reputación corporativa (Chuang y Huang, 2018; Yang, Wang, Zhou, y Jiang, 2018).

Las aportaciones presentadas hasta aquí, permiten reflexionar que la gestión ambiental dentro de las empresas es un tema relativamente emergente, que no ha permanecido estático, sino que más bien ha progresado en los últimos años a la par de las tecnologías, procesos, y capacidades con el objetivo de crear productos y servicios con un nuevo valor agregado. Sin embargo, existe una necesidad imperiosa de pensar de manera más sistémica y compleja a la hora de comprender y solucionar problemáticas contemporáneas como la contaminación ambiental, por lo tanto, en el siguiente apartado abordaremos la evolución en la forma de comprender las capacidades dinámicas de las organizaciones empresariales modernas.



II. Capacidades dinámicas

Al igual que las teorías relacionadas con el reconocimiento del medio ambiente, las teorías estratégicas de la empresa han transitado por diferentes etapas; siendo en las décadas más recientes cuando pasan de centrarse solamente en factores externos como las relaciones entre el sector y la competencia para trasladar el foco de atención de los estudios administrativos hacia los aspectos internos de las organizaciones (Suárez & Ibarra , 2013).

Consiguientemente, para Janzkovski y Takashi (2015) estas publicaciones fundadas en la perspectiva de los recursos de la empresa (RBV, por sus siglas en ingles) ayudaron enfocar la orientación estratégica de las organizaciones en sus características internas partiendo de las teorías que plantean que los recursos internos proveen la orientación necesaria para competir en diferentes situaciones y obtener una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, la teoría RBV no considera los cambios y el dinamismo altamente voluble de los mercados globalizados, que representan fuertes desafíos para que las empresas subsistan o prosperen y por ende esto puede erosionar sus ventajas competitivas (Valles y Maynez, 2015; Vargas y Muratalla, 2017). En este sentido, en la primera década del siglo XX, la combinación de las capacidades organizacionales con el dinamismo del entorno extienden el argumento de la visión basada en los recursos dando origen al enfoque teórico de las capacidades dinámicas cuando Teece, Pisano y Shuen en su artículo “Dynamic Capabilities and Strategic Management” buscan establecer un paradigma más robusto al plantear diferentes argumentos que demuestran la importancia de las capacidades endógenas en el rendimiento organizativo.

Para Teece, Pisano y Shuen (1997), el concepto de capacidades dinámicas “involucra la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas que permiten hacerle frente a los entornos altamente cambiantes” (p.516). Por lo que, estas reflejarán la habilidad de una organización para alcanzar formas más transformadoras y evolutivas de ventaja competitiva, dada su estrecha dependencia con la posición en el mercado.



De esta forma, la incorporación del constructo de capacidades dinámicas en la perspectiva de recursos viene a introducir un profundo campo de investigación que pretende investigar de qué modo y por qué algunas organizaciones alcanzan ventajas competitivas sustentables a través de un enfoque disruptivo en entornos con un cambio dinámico (Ahenkora y Adjei, 2012).

A modo de resumen, para efectos de nuestra investigación presentamos en la Tabla No.1 una síntesis de lo que consideramos son las principales aportaciones sobre el término de capacidades dinámica a fin de mostrar la evolución en la construcción del mismo.

Tabla 1. Principales aportaciones sobre el Concepto de Capacidades Dinámicas

Autor	Definición
1990 Prahalad y Hamel	Mencionan la existencia de ciertas capacidades en la empresa, a las cuales denominan <i>competencias esenciales</i> , construidas sobre el aprendizaje colectivo de la organización.
1994 Henderson y Cockburn	Establecen la existencia de " <i>competencias arquitectónicas</i> " como promotoras de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
1997 Teece, Pisano y Shuen	Es la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio". Por ende, "reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva".
2000 Eisenhardt y Martin	Consideran que las capacidades dinámicas son procesos y estrategias que generen valor para las empresas en los mercados dinámicos a través del manejo de los recursos en nuevas estrategias de creación de valor de la organización.



2000 Helfat & Raubitschek	Habilidad de las organizaciones para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores.
2000 Zajac, Kraatz & Bresser	Capacidad de la organización de “llevar a cabo el cambio necesario” cuando se enfrenta a contingencias ambientales y organizativas, cuyo resultado es un mayor beneficio.
2006 Zahra et al.	Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor.
2007 Wang y Ahmed	Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva.
2010 Barreto	Es el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática, formado por su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientado al mercado, y para cambiar su base de recursos.
2011 Ellonen et al.	Capacidades organizacionales de más alto orden que facilitan el aprendizaje de nuevos dominios, creando nuevas combinaciones de activos y construyendo nuevas capacidades para alcanzar las necesidades del mercado.

Fuente: Adaptado de Rivera y Figueroa (2013).

Con base en los estudios listados anteriormente sobre el concepto de capacidades dinámicas, podemos apreciar que la mayoría de los autores coinciden en tres aspectos fundamentales: a) son las capacidades de una empresa para adaptarse al entorno, b) los entornos presentan un cambio altamente dinámico y c) se crean con la finalidad de obtener nuevas formas de ventaja competitiva. En este sentido, podemos definir entonces a las capacidades dinámicas como: el conjunto de



capacidades difícilmente imitables que crean las organizaciones y que tienen la peculiaridad de modificarse de manera sistemática dependiendo de los cambios del entorno para lograr un desempeño competitivo sustentable superior al de los competidores.

En esta tesitura, Pisano (2015) menciona que debe de reconocerse una jerarquía de capacidades que van a estar presentes en diferentes lugares dentro de las empresas, las que en ocasiones deberán estar completamente integradas, para permitir que las capacidades dinámicas sean clasificadas como activos estratégicos debido a que no se pueden comprar y en ocasiones resultan difíciles de imitar.

En suma, el paradigma de las capacidades dinámicas constituye una extensión de la perspectiva basada en los recursos al hacer hincapié en los procesos y recursos internos que una empresa emplea, no obstante, ésta amplia aún más el campo de investigación debido a que promueve cambios estratégicos en la base de los recursos a partir del conocimiento y la innovación, lo cual permite que el beneficio de obtener una ventaja competitiva no será sólo una consecuencia de sus “activos estratégicos” sino también de que éstos sean renovados y reconfigurados constantemente ante el entorno.

III. La gestión ambiental como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero

Una vez determinadas las nociones generales de gestión ambiental y de capacidades dinámicas, ha llegado el momento de establecer relación entre ambas cuestiones, preguntándonos si la gestión ambiental, por su naturaleza y propiedades específicas posee los elementos necesarios para constituirse como una capacidad dinámica en el subsector hotelero.

Para esto, debemos partir de esta nueva perspectiva que considera a la gestión ambiental desde una visión proactiva al no considerar al medio ambiente como un recurso totalmente estático y aislado de otros recursos o de las cambiantes situaciones internas y externas de las organizaciones (Garcés y Cañón de Francia, 2013).

Desde este punto de vista, de acuerdo a Moreno y Reyes (2013) investigadores como Aragón y Sharma (2003) resultan pioneros en plantear que la postura medio ambiental proactiva puede ser considerada como capacidad dinámica, debido a que manifiestan que las estrategias medioambientalmente proactivas son difíciles de imitar o en ocasiones no replicables puesto que obedecen



a procesos identificables y específicos de las organizaciones, a la discrecionalidad de los directivos y a que se construyen sobre la base de capacidades, experiencias y trascendencia tecnológica propias de cada organización.

Mientras que Escamilla, Plaza y Prado (2013) argumentan que este supuesto de la empresa fundada en los recursos naturales se debe en gran medida a que las organizaciones con estrategias ambientales proactivas generan valiosas capacidades organizacionales que contribuyen a la obtención de ventajas competitivas.

Estas investigaciones han sido posteriormente secundadas y complementadas por diferentes trabajos empíricos e interdisciplinarios (Rueda, Aragón y Martín, 2006; Cañón de Francia, Garcés, y Ramírez, 2007; Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero, y Pertusa-Ortega, 2015; Aigner y Lloret, 2013; Amores et al., 2013; Albuquerque y Echevengúá, 2015) que se centran en la relación entre la capacidad dinámica de proactividad ambiental y el desempeño de la empresa, no obstante, según nuestro punto de vista, aún existe un vacío de conocimiento en lo que respecta a la determinación de un modelo integral que incluya las capacidades antecedentes que resultan determinantes para su obtención, así como sus consecuencias desde una perspectiva más sistémica en el subsector hotelero, teniendo en cuenta que la mayoría de las investigaciones se centran en la industria y a que aún existe una notable carencia de desarrollo empírico en el sector turístico hotelero de América Latina desde una perspectiva intersectorial y una concepción estratégica- sistémica.

Por lo tanto, contextualizando el tema de investigación en el sector turístico hotelero debemos de partir de que su actividad se desarrolla en una estrecha interrelación con el ambiente por lo que:

... los daños infligidos al medio ambiente se producen en el mismo espacio físico en el que se venden los servicios turísticos, degradando así su calidad y capacidad de generación de riqueza, ... lo que ocasiona que su subsistencia dependa en gran medida de su capacidad para protegerlo y mantener sus atributos ambientales (Vidal, Córdón, Delgado y Gómez, 2012: 133-134).



Paralelamente, se observa una creciente tendencia de los turistas hacia el cuidado y preservación del medio ambiente al demandar mayores esfuerzos y acciones por parte de las cadenas hoteleras hacia un desarrollo sostenible y porque los productos y/o servicios ofrecidos por este sector cumplan con las normas establecidas.

Por consiguiente, dando respuesta al interrogante número uno podemos decir que con base a estas premisas el subsector turístico hotelero tiene que ajustar y alinear sus estructuras, estrategias y procesos continuamente para alcanzar un enfoque más proactivo, con la finalidad de lograr una capacidad dinámica que le proporcione un mejor desempeño competitivo tanto en costos como en diferenciación del resto de los competidores del mercado.

Así, consideramos que se requiere de un mayor compromiso por parte de todas las áreas de la organización, ya que la adopción de una postura más proactiva presupone nuevos conceptos, procesos, valores y estrategias de gestión que van a impactar por ende en el comportamiento organizacional.

En este sentido, jugarán un papel fundamental los “líderes verdes”, como motores para impulsar el cambio, lo cual demuestra una vez más la suma importancia de capacitar, informar y transformar las costumbres y creencias de los administradores para otorgarles un nuevo valor agregado a sus stakeholders, tanto internos como externos. Por lo cual, una vez determinadas las variables más relevantes en la formación ambiental dentro de las organizaciones turísticas, habrá que categorizar los procesos y capacidades a través de los cuales estos elementos serán desarrollados (Serrano, Serrano, & Serrano, 2014).

En segundo lugar y para establecer el modelo teórico conceptual que sustenta nuestra propuesta partimos del resultado de la revisión bibliográfica de la capacidad dinámica de proactividad ambiental en donde destacan cuatro capacidades que consideramos juegan un papel fundamental en su obtención, y dos consecuencias directamente proporcionales (Sharma, Aragón, y Rueda, 2004; Sharma, Aragón, y Rueda, 2007; Vidal, Cordón, Delgado, y Gómez, 2012; Fraj-Andrés, Matute-Vallejo y Rueda-Manzanares, 2012; Fraj, Matute, y Melero, 2013).



- **Capacidad de Aprendizaje Organizativo:** Constituye un proceso de adquisición, difusión, interpretación y generación del conocimiento en los diferentes niveles de la organización que permitirá la implementación de estrategias más proactivas en materia de prevención de la contaminación que posteriormente se replicarán y serán canalizadas en mejores prácticas.
- **Capacidad de Integración de las partes interesadas:** En ambientes rápidamente cambiantes, la capacidad de la organización de alcanzar relaciones de colaboración con sus partes interesadas y con alianzas con otras organizaciones constituye un elemento fundamental para su desempeño competitivo y la adopción de prácticas más proactivas. Consecuentemente, la mayoría de los estudios revisados avalan como las preocupaciones y exigencias de los actores implicados motivan a las empresas a diseñar nuevos procesos, productos y servicios con menores más amigables con el medio ambiente.
- **Capacidad de Integración Inter-funcional:** Para que se pueda generar la capacidad dinámica de proactividad ambiental se requiere de un proceso de colaboración y cooperación estrecha entre de las diferentes unidades funcionales de la organización que propicie una visión compartida y entendimiento mutuo.
- **Capacidad de Eco-Innovación:** Constituye la habilidad que posee la organización para reconfigurar y transformar de forma sistemática las tareas, actividades y recursos que posee con el objetivo de crear nuevos productos y/o servicios o incursionar en tecnologías más limpias orientadas a la sustentabilidad y a minimizar el impacto sobre los recursos naturales, así como aquellas acciones que demuestren respeto y cuidado por el medio ambiente.
- **Capacidad de Proactividad organizacional:** Establece la habilidad de una organización para adoptar nuevas estructuras y procesos de forma voluntaria que minimicen la incertidumbre y la haga más accesible a la innovación. Así, la planificación de esta capacidad estratégica tiene como finalidad determinar el nivel de recursos, instalaciones, tiempo, tecnologías y acciones necesarias para mejorar y sobre todo apoyar la estrategia competitiva que sigue y los requerimientos de gestión y soporte del personal.

Ahora bien, aunado a las investigaciones relacionadas con las capacidades antecedentes de la proactividad ambiental han surgido otro conjunto de estudios que intentan dilucidar las consecuencias que tienen las cuestiones ambientales en el rendimiento de la empresa, ocasionando un arduo debate que no siempre logra un conceso a la hora de probar la teoría de que la proactividad ambiental es rentable (Brulhart et al., 2017; Garcés y Cañón de Francia, 2013; Junquera y Barba-Sánchez,



2018). Consecuentemente, existen investigadores que mencionan que las estrategias encaminadas a reducir desechos y mitigar los daños medioambientales que ocasionan las actividades empresariales producen impactos negativos en sus niveles de rentabilidad. Uno de estos trabajos más reconocidos fue realizado en el año 1994 por Walley y Whitehead, e indica que las iniciativas verdes involucran asumir altos costos que indudablemente impactarán en un peso adverso en la rentabilidad integral; por lo cual los autores exhortan a la ejecución de un análisis coste-beneficio, a la implementación de costos ambientales y a limitar las inversiones medioambientales a aquellas que puedan ser redituables a corto plazo.

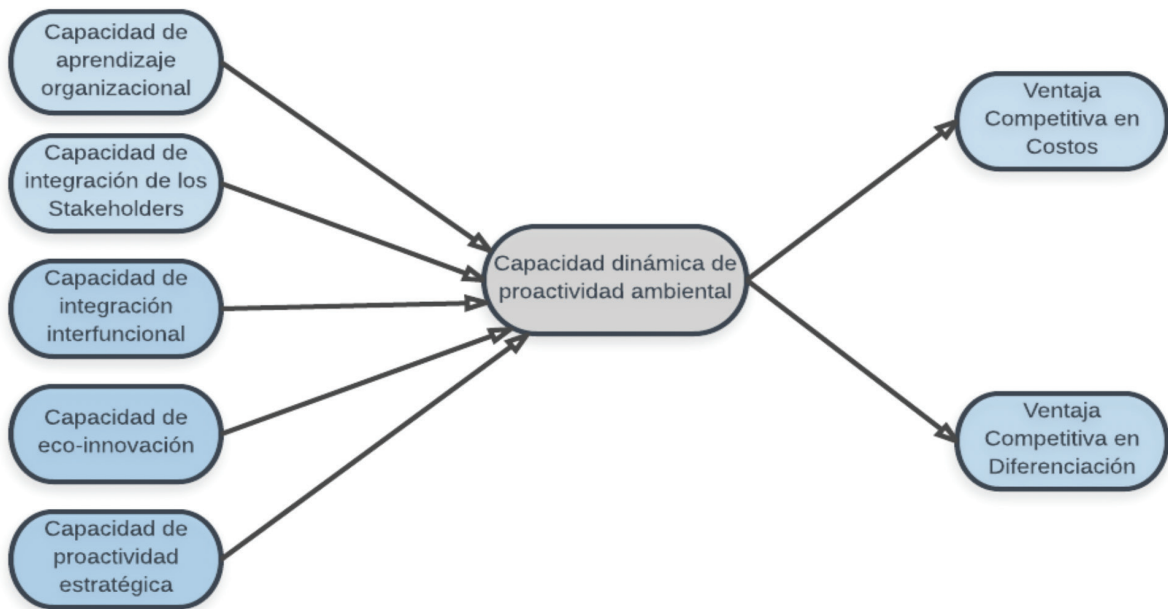
Por el contrario, junto a estas teorías y supuestos negativos coexisten otras que en muchos casos demuestran vínculos positivos entre las prácticas ambientales y las ventajas competitivas derivado del ahorro de costes y el aumento de la diferenciación, aunado a que los estándares orientados a la preservación del medioambiente, la reducción de residuos y la implantación de nuevas tecnologías menos contaminantes precisan a las empresas a mejorar la calidad, a mantenerse en la avanzada y a proporcionar nuevos servicios y/o productos que satisfagan las demandas sociales de sus clientes (Li, Jayaraman, Paulraj, y Shang, 2016; Ryszko, 2016). Estas investigaciones han sido secundadas y complementadas recientemente por diferentes trabajos empíricos e interdisciplinarios que se centran en la relación entre la capacidad dinámica de proactividad ambiental y el desempeño de la empresa, prevaleciendo entre ellos dos modos de ventaja competitiva: liderazgo en coste y en diferenciación.

- **Ventaja Competitiva en Costos:** Con relación a la ventaja competitiva en coste destacan las investigaciones que muestran el potencial de estas estrategias en una mayor ganancia a largo plazo, ocasionado por el ahorro energético, el uso racional de los recursos, la reutilización y reciclado de materias primas y la reducción de residuos o bien por la disminución de sanciones económicas derivadas del incumplimiento de la normatividad ambiental.
- **Ventaja Competitiva en Diferenciación:** Con respecto a la ventaja competitiva de diferenciación la mayoría de los estudios coincide que la proactividad ambiental les permite a las empresas anticiparse a la competencia debido a la apreciación favorable que motiva este tipo de estrategia en determinados nichos de mercado, lo cual puede impactar positivamente en una mayor fidelización y captación de nuevos clientes, el desarrollo de una buena imagen y reputación corporativa que ejercerá poder no solamente en los clientes sino con sus comunidades anfitrionas, las instituciones gubernamentales e incluso con nuevos inversores.



De esta forma podemos definir entonces la capacidad dinámica de proactividad ambiental como: *la capacidad interna difícilmente imitable que crean las organizaciones con el propósito de prevenir sus impactos negativos sobre el entorno natural y que tienen la particularidad de transformarse de manera sistemática a partir de capacidades(rutinas) de aprendizaje organizacional,, integración inter-funcional, integración de las partes interesadas, proactividad estratégica y eco- innovación dependiendo de los cambios del entorno para lograr altos niveles de desempeño competitivo sustentable.* Con base en lo anterior, a continuación, en la Figura No.3 presentamos una propuesta de modelo integrador al cual llegamos a través de un proceso de integración y fusión de diferentes estudios empíricos:

Figura 3. Modelo teórico de capacidad dinámica de proactividad ambiental



Fuente: Elaboración propia (2017).



El modelo teórico aquí propuesto constituye una versión preliminar para determinar de modo empírico como en México las empresas turísticas están incorporando procesos más generosos con el medioambiente dentro de sus estrategias organizacionales (Brío y Junquera, 2001; Leonidou, Leonidou, Fotiadis, y Zeriti, 2013) a fin de cumplir con las reglamentaciones ambientales vigentes y satisfacer las demandas de sus clientes y de la sociedad, que aboga por una gestión menos agresiva y sustentable.

Por consiguiente, los resultados de esta investigación pueden ser de gran utilidad para la toma de decisiones empresariales de los directivos y gerentes de estos establecimientos hoteleros al poder contar con un referente teórico que les permita cubrir la importante brecha de conocimiento que existe aún en este tema en el país.

IV. Conclusiones

En la última década, ha surgido una nueva vertiente de estudio donde diferentes investigadores se han centrado en la cuestión del rendimiento económico y las ventajas competitivas de la proactividad ambiental, sin embargo, no se ha logrado llegar a un consenso sobre esta cuestión.

En este sentido, la presente investigación documental, a partir de un análisis conceptual y de contenidos pretende integrar un modelo reflexivo en donde se plasmen las capacidades antecesoras y sucesoras de la capacidad dinámica de proactividad ambiental, enfocándose en el estudio al sector turístico hotelero.

Con ese fin, hemos comenzado abordando las tendencias de la gestión ambiental para a continuación analizar los diferentes conceptos y aspectos más controversiales que recoge la literatura sobre las capacidades dinámicas para comprender su complejidad en función de realidades concretas como el cuidado ambiental. Por último, se realiza una vinculación entre ambos términos estableciendo un mapa conceptual que se continuará reformado y mejorado con base en otras investigaciones teóricas y empíricas que se pretenden realizar en un futuro próximo, y que nos permite considerar que se pudiera dar respuesta a los retos medioambientales a los que se ve expuesto el sector hotelero mexicano en la actualidad, a través de un cuádruple compromiso:



- Fortalecimiento de la gestión ambiental sobre la base de la capacidad de aprendizaje y un conocimiento individual de destrezas y habilidades enfocadas a los procesos medio-ambientales.
- Integración del conocimiento individual en un conocimiento colectivo de la organización poniendo énfasis en que se realicen cambios, ajustes y actualizaciones continuas a sus rutinas y procesos a fin de ocasionar procesos disruptivos que permitan una mayor optimización e innovación.
- Coordinación y cooperación en las diferentes tareas, actividades y personal de la organización hacia una reducción y preservación de los recursos de que dispone.
- Un liderazgo comprometido de los directivos organizacionales como iniciadores e impulsores de los procesos de cambio y de desarrollo de capacidades orientadas a mejorar y prevenir los impactos ambientales tanto internos como externos a la organización, en donde siempre se deberá velar porque existan relaciones de colaboración con las partes interesadas.

Finalmente, es importante destacar como en el último medio siglo el desempeño empresarial ha mostrado una constante evolución, lo que ha conducido a que elementos que antes podían ser reconocidos como ventajas competitivas ya hoy no lo son más, por lo tanto, investigar sobre nuevos elementos que le permitan obtener un rendimiento sustentable a las empresas modernas continúa siendo el mayor reto al que se ven expuestos los actuales grupos de investigadores, académicos y profesionales.



Referencias

- Aguilera, F. (1992). Precisiones conceptuales sobre economía ambiental: una relectura de Pigou y Coase. *Revista de Economía*(14), 32-36.
- Ahenkora, K., & Adjei, E. (2012). A dynamic capabilities perspective on the strategic-management of an industry organisation. *Journal of Management and Strategy*, 3(3), 21-27, consultado el 11 de marzo de 2017 en <https://doi.org/10.5430/jms.v3n3p21>
- Aigner, D., & Lloret, A. (2013). Sustainability and competitiveness in Mexico. *Management Research Review*, 36(12), 1252-1271, consultado el 22 de abril de 2017 en <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2013-0138>
- Albuquerque, R. M., & Echevengúá, C. T. (Abril-Junio de 2015). Capacidades dinâmicas e sistema de gestão ambiental em organização militar da marinha do Brazil. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(2), 121-136.
- Amores, J., Martín, G., Navas, J., & Delgado, M. (2013). *Environmental Innovation and Firm Performance*. Estados Unidos: Palgrave Macmillan UK.
- Aragón, A., Hurtado, N., Sharma, S., & García, V. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, (86), 88-103, consultado el 5 de diciembre de 2016 en <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Brulhart, F., Gherra, S., & Quelin, B. V. (2017). Do Stakeholder Orientation and Environmental Proactivity Impact Firm Profitability? *Journal of Business Ethics*, (SPE-2017-1241), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3732-y>
- Brío, J., & Junquera, J. (2001). Factores inductores del comportamiento medioambiental en las empresas industriales españolas. *Revista de Economía y Empresa*, XV (41), 75-96.
- Butnariu, A., & Avasilcăi, S. (2015). The relation between proactive environmental strategies and competitive advantage. *Materials Science and Engineering*, 95(1), 1-6, consultado el 4 de febrero de 2017 en <http://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/95/1/012137/meta>



- Cañón de Francia, J., Garcés, C., & Ramírez, M. (2007). Are More Innovative Firms less Vulnerable to New Environmental Regulation ? *Environmental and Resource Economics*, 36(3), 295-311.
- Cevallos, G. E., Campos, M. T., & Nevares, J. B. (Febrero de 2016). Relación gestión ambiental – competitividad territorial bajo el enfoque de la prospectiva estratégica. *Revista DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 9(25).
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The Effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information technology capital. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 991–1009. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica*. Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora.
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *The American Economic Review*, 57(2), 347-359. Consultado el 22 de febrero de 2017 en <http://www.jstor.org/stable/1821637>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, (21), 1105-1121.
- Escamilla, S. S., Plaza, P. C., & Prado, C. R. (2013). Proactividad medioambiental. El caso de las cadenas hoteleras españolas cotizadas. *M+ A Revista Electrónica de Medio Ambiente*, 14(2), 17-37.
- 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. *Revista Innovar*, 22(43), 179–195. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35522/35926>



- Garcés, C. A., & Cañón de Francia, J. (2013). La gestión medioambiental proactiva como capacidad dinámica: un análisis con datos panel. *Cuadernos económicos*(86), 171-189.
- Garcés, C. A., Rivera, P., & Murillo, J. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity: Moderating effect of competitive advantage expectations. *Management Decision*, 50(2), 189-206.
- Garcés, C., & Cañón de Francia, J. (2013). La gestión medioambiental proactiva como capacidad dinámica : un análisis con datos panel. *Cuadernos Económicos de ICE*, (86), 171–189. Recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/CICE_86_171-192__35E9C19E6A29D-2783F8C300ADD70CE16.pdf
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (March-April de 2006). A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102. Consultado el 20 de enero de 2017 en <http://dx.doi.org/10.1002/bse.450>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2013). *Nueva política turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (2016). *Cuenta Satélite del Turismo de México,2015*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Aguascalientes: Secretaría de Turismo.
- International Organization for Standardization . (2015). ISO 14001:2015. *Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>
- Janzkovski, A. L., & Takashi, H. K. (2015). Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 201-237.
- Junquera, B., & Barba-Sánchez, V. (2018). Environmental proactivity and firms' performance: Mediation effect of competitive advantages in Spanish wineries. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072155>



- Lannelongue, G., González-Benito, O., & González-Benito, J. (2014). Environmental motivations: The pathway to complete environmental management. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 135–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1854-4>
- Lee, J. W., Kim, Y. M., & Kim, Y. E. (2018). Antecedents of adopting corporate environmental responsibility and green practices. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 397–409. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3024-y>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Li, S., Jayaraman, V., Paulraj, A., & Shang, K. C. (2016). Proactive environmental strategies and performance: Role of green supply chain processes and green product design in the Chinese high-tech industry. *International Journal of Production Research*, 54(7), 2136–2151. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1111532>
- Luiz, L. C., Rau, K., C. L., & Dahmer, E. (Abril-Junio de 2013). Environmental Agenda in Public Administration and Practice of Sustainability: Study Applied in a Federal Institute of Education, Science and Technology. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(2), 54-62.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. (October de 2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.
- Moreno, C. E., & Reyes, J. (Julio-Diciembre de 2013). The value of proactive environmental strategy: An empirical evaluation of the contingent approach to dynamic capabilities. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 87-118.
- Pisano, G. P. (2015). *A Normative Theory of Dinamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No.16-036: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-036_3be51325-1fb0-421a-afca-4571d958ebf9.pdf



- Rivera, H. A., & Figueroa, L. S. (2013). Capacidades Dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, 11(19), 246-261.
- Rueda, A. M., Aragón, J. A., & Martín, I. T. (Julio-Septiembre de 2006). Measurement of organizational capabilities: validation of an instrument to measure proactive environmental strategy. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXV(130), 563-582.
- Ryszko, A. (2016). Proactive environmental strategy, technological eco-innovation and firm performance-case of Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 8(2), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su8020156>
- Sánchez, G. S. (Marzo de 2002). Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 79-98.
- Serrano, A. R., Serrano, E. R., & Serrano, M. R. (Julio-Diciembre de 2014). Líderes verdes: Agentes de cambio sustentable en las organizaciones turísticas. *El Periplo Sustentable*(27), 118-150.
- Sharma, S., Aragón, J. A., & Rueda, A. (2004). A Contingent resource-based analysis of environmental strategy in the ski industry. *Québec Québec* , 1-26.
- Sharma, S., Aragón, J. A., & Rueda, A. M. (2007). The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences* (24), 268-283.
- Smith, A. (2005). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. The Pennsylvania State University.
- 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>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.



- Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287–307. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2960-2>
- Valero-Gil, J., Rivera-Torres, P., & Garcés-Ayerbe, C. (2017). How is environmental proactivity accomplished? Drivers and barriers in firms' pro-environmental change process. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8). <https://doi.org/10.3390/su9081327>
- Valles, L. M., & Maynez, A. G. (Mayo-Agosto de 2015). Capacidades de absorción, innovación y respuesta: su influencia en la agilidad de la cadena de suministro. *Culcyt*, (56).
- Vargas, J. G., & Muratalla, G. B. (Jan/Abr de 2017). Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption. *Race*, 16(1), 227-260.
- Vidal, M. D., Cordon, E. P., Delgado, J. C., & Gómez, S. H. (Mayo-Junio de 2012). Proactividad medioambiental en el sector hotelero: Influencia de los procesos de aprendizaje. *Tribuna de Economía*, (866), 133-151.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72(3), 46–52. Recuperado de <https://hbr.org/1994/05/its-not-easy-being-green>.
- World Economic Forum . (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. World Economic Forum . Geneva: World Tourism Organization.
- Yang, D., Wang, A. X., Zhou, K. Z., & Jiang, W. (2018). Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective. *Journal of Business Ethics*, (0123456789), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3830-5>