

¿HAY HOTELES VERDES EN ESPAÑA?
UN ANÁLISIS EXPLORATORIO*

María José Álvarez Gil¹, Jerónimo de Burgos Jiménez² y José Joaquín Céspedes Lorente²

Resumen

En el presente trabajo se realiza un estudio exploratorio para definir las estrategias medioambientales de operaciones entre los establecimientos hoteleros. Para ello, tras una breve revisión teórica, donde se expone la necesidad de integrar las cuestiones ambientales en la estrategia de operaciones, se proponen las principales dimensiones que ayudan a explicar la respuesta de la empresa a estas consideraciones: la presión del entorno hacia la protección ambiental, la gestión ambiental mínima, la gestión ambiental diferenciadora, los años de experiencia en implantar medidas de protección ambiental, la utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones y la formalización de los planes y programas ambientales. Asimismo, se diseñan escalas de medida para recoger estas dimensiones, las cuales se utilizan para detectar el patrón que siguen más de 240 establecimientos hoteleros españoles de tres, cuatro y cinco estrellas. Finalmente, se contrastan los resultados de aplicar la tipología propuesta con los obtenidos en otras investigaciones, se sintetizan las principales aportaciones y se plantean líneas futuras de investigación.

Palabras Clave: Estrategia de Operaciones, Gestión Ambiental, Estrategia Ambiental, Hoteles

* Para la elaboración de este trabajo se ha contado con la ayuda financiera aportada por la DGES, a través de los siguientes proyectos de investigación: PB94-0372, PB97-0089 y PR95-583.

¹ Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, c/ Madrid, 126, 28903 Getafe, Madrid, España. Tfno.: 34-916249643. Fax: 34-916249608

² Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Almería, 04120 La Cañada de San Urbano, Almería, España. Tfno.: 34-950215177. Fax: 34-950215178

¿HAY HOTELES VERDES EN ESPAÑA?. Un análisis exploratorio

1. Introducción (1)

Las cuestiones ambientales son en la actualidad uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas a las puertas del siglo XXI, constituyendo una fuente de cambios en el entorno competitivo en el que operan las firmas (Schmidheiny, 1992; Henriques y Sadorski, 1996). La generalización de las consideraciones ambientales en la sociedad, al igual que otros cambios del entorno, puede alterar la posición competitiva empresarial dentro de un sector industrial, sugiriendo nuevas oportunidades y amenazas a las que cada organización debe dar una respuesta diferente, que depende tanto de sus puntos fuertes y débiles, como de la percepción de éstos.

Cada actividad industrial conlleva unas actividades, productos o procesos que tienen un efecto diferente sobre el medio ambiente (emisiones atmosféricas, residuos, vertidos, deforestación, etc.) por lo que las respuestas de la empresa a las oportunidades y amenazas ambientales serán distintas. Por tanto, para analizar la estrategia ambiental de operaciones de las empresas parece conveniente seleccionar únicamente una rama o sector económico en el que sea posible controlar estas diferencias entre organizaciones pertenecientes a industrias distintas (Handfield *et al.*, 1997).

Por otro lado, la problemática ambiental ha sido objeto de estudio fundamentalmente para las empresas manufactureras sometidas a una exigente legislación ambiental; sin embargo, las empresas de servicios, calificadas por Hutchinson (1996) como las destructoras silenciosas del medio ambiente, han sido objeto de una menor atención, amparadas quizás en un menor impacto directo sobre el medio ambiente. Para el caso español merece una especial significación el análisis de la gestión ambiental del sector turístico, tanto por la importancia económica del sector, como por la creciente conciencia ambiental de los turistas, la dependencia de esta actividad de los recursos naturales, o su impacto sobre el medio ambiente.

A su vez, como señala la Comisión de las Comunidades Europeas (1993) la industria del turismo incluye una compleja y extensa red de negocios interconectados que descansa sobre dos pilares fundamentales: alojamiento y transporte de viajeros. En este estudio nos vamos a centrar en el alojamiento turístico debido a su papel de pivote en la oferta turística y a su ligazón al territorio y, en particular, en los establecimientos hoteleros de categoría superior ⁴ como entidades más profesionalizadas y dinámicas del mismo.

⁴ Se han seleccionado los establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas debido a la relativa homogeneidad que presentan éstos entre sí, así como porque los de categorías inferiores, presentan en muchos casos un carácter más familiar que profesional (véase en este

1993; Hanna y Newman. 1995). Por todo ello, los programas y políticas de gestión ambiental deben ser desarrollados considerando la estrategia de Operaciones y reforzando la misma (Gupta, 1995).

De este modo, una estrategia ambiental de operaciones requiere la evaluación completa del funcionamiento de la empresa; en el caso de los establecimientos hoteleros, esto incluye desde el aprovisionamiento de los factores productivos (tales como energía, agua, alimentos, productos de limpieza, etc.), pasando por la tecnología empleada (equipos de lavandería o de climatización), el control de actividades y procesos (como la separación de residuos sólidos o el control de la temperatura de la caldera), hasta el mismo producto (habitaciones ecológicas, menús ecológicos) y la eliminación de subproductos (reutilización y reciclaje de residuos). Podemos, pues, apuntar que una Dirección de Operaciones respetuosa con el medio ambiente no sólo es responsable de la consecución del producto deseado en términos de calidad y cantidad, sino que también debe realizar un control de las prácticas de trabajo, del consumo de recursos y las emisiones generadas, así como del flujo de productos y sustancias peligrosas (Gupta y Sharma, 1996).

Esta integración de las cuestiones ambientales en la Dirección de Operaciones es una tarea compleja ya que debe conjugar el rendimiento económico y el ambiental, no olvidando que además este último presenta varias dimensiones (volumen y toxicidad de los residuos generados, emisiones atmosféricas, aguas residuales). Ante esta complejidad, Azzone y Noci (1998) señalan la conveniencia de establecer una taxonomía de estrategia ambiental de operaciones que nos permita identificar bajo qué condiciones es más conveniente cada tipo de estrategia ambiental. En este sentido, se definen a continuación las dimensiones que permiten caracterizar los distintos tipos de estrategia ambiental de operaciones aplicables a los establecimientos hoteleros españoles. Para ello, siguiendo a Azzone y Noci (1998) se distingue entre factores externos (la presión de los grupos de interés hacia la protección ambiental) y factores internos (como su nivel de gestión ambiental, la formalización de esa gestión ambiental, la experiencia en gestión ambiental y el dominio de las técnicas de la Dirección de Operaciones).

3. Dimensiones de la estrategia ambiental de operaciones

La estrategia ambiental de operaciones desarrollada por una empresa puede caracterizarse según las siguientes dimensiones:

Presión del entorno social:

La presión social constituye el origen de las respuestas ambientales de las empresas. Esta presión social hacia

cierto nivel de protección ambiental, se llevan a cabo por motivos distintos a la preservación del medio ambiente⁵. En todo caso, estas actividades ayudan a reducir el impacto sobre el medio ambiente y, constituyen lo que nosotros denominamos una gestión ambiental mínima.

En este sentido, la persecución de la eficiencia empresarial implica la realización de la actividad productiva consumiendo una cantidad mínima de recursos. Por tanto, las actividades encaminadas a reducir el consumo de recursos, denominadas también ecoeficiencia (Schmidheiny, 1992, Welford, 1998), son tanto un imperativo ecológico como económico para los establecimientos hoteleros. Este es el caso de las medidas de ahorro de energía y agua, o el facilitar la colaboración de los clientes en la protección ambiental.

Por otra parte, uno de los aspectos diferenciales de las empresas de servicios frente a las industriales, radica en la simultaneidad entre el momento de producción y el consumo. Asimismo, este requisito se traduce en que el cliente debe estar presente para poder prestar el servicio, por lo que la comodidad y seguridad durante el servicio, así como la apariencia atractiva de las áreas en contacto con los clientes constituyen objetivos adicionales para una buena distribución en planta (Domínguez Machuca et al., 1995). Así, la comodidad y seguridad durante el servicio pueden ser conseguidas reduciendo el uso de productos tóxicos y peligrosos, mientras que la apariencia atractiva de las instalaciones utilizando intensivamente la vegetación natural (en áreas comunes, jardines, etc.), lo cual constituyen actividades normalmente denominadas de protección ambiental (IHEI, 1993). La consistencia interna de esta dimensión queda garantizada por el valor del coeficiente alfa de Cronbach (81'63%) que largamente supera el límite del 70% que recomienda Nunnally (1978:345).

Gestión Ambiental Avanzada (Proactiva o diferenciadora): Frente a las medidas de gestión ambiental anteriores que pueden ser desarrolladas sin una finalidad de protección ambiental explícita, existen otra serie de actividades que implican un esfuerzo voluntario y consciente por demostrar la preocupación de la organización con la protección ambiental.

Entre estas actividades se encuentran tanto actividades de carácter estratégico que implican un compromiso de recursos a largo plazo (desarrollar actividades de formación ambiental para los empleados,

⁵ En este sentido, Brown (1994) identifica que el principal motivo por el que los establecimientos hoteleros adoptan algunas actividades de protección ambiental (como comprar productos locales, implantar sistemas de ahorro de energía y agua, o disponer de habitaciones ecológicas) se debe a motivos económicos (reducción de costes) frente a otros motivos como protección del medio ambiente, satisfacción de clientes, exigencia legal o contrarrestar acciones de los competidores.

objetivos la eficiencia en la realización de actividades que permita reducir costes (Skinner, 1969; Hayes y Whelwright, 1984). Este objetivo de reducción de costes de la Dirección de Operaciones es coincidente con algunas de las ideas de las tendencias de la protección ambiental, como es la citada ecoeficiencia (o reducción en el consumo de recursos), lo que nos hace sugerir, que las técnicas y procedimientos de la Dirección de Operaciones utilizados en la Dirección de Operaciones para conseguir este objetivo de reducción de costes (como el estudio de métodos, el análisis del valor, la teoría de las limitaciones, etc.) contribuyan igualmente a reducir el impacto sobre el medio ambiente (a través de la ecoeficiencia). De forma similar, pero desde el marco conceptual de la teoría de la empresa basada en sus recursos, Hart (1995) sugiere que la utilización por la empresa de un sistema de calidad total facilita desarrollar la capacidad de impulsar y coordinar actividades que permiten prevenir la generación de sustancias contaminantes (pollution prevention).

Witt y Clark (1990), en una de las escasas investigaciones que analizan la utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones entre las empresas turísticas, detectaron que, aunque su utilización era bastante reducida, entre las técnicas más empleadas se encontraban: el estudio de métodos, la medición del trabajo, la estandarización de operaciones, la confección de manuales de procedimientos, ...

Al objeto de confirmar las más relevantes en los establecimientos hoteleros españoles y de adecuar la terminología empleada, se realizó un pre-test a 11 directores de hotel. En base a éste, se concluyó que era conveniente reducir las 26 preguntas empleadas por Witt y Clarke (1990) a una cantidad más operativa eliminando las menos frecuentes (por ejemplo programación lineal o MRP), así como traducir los tecnicismos académicos a un lenguaje más asequible. Finalmente, el indicador que se ha utilizado para medir la utilización de técnicas de la Dirección de Operaciones ha quedado sintetizado en 9 ítems como: definición y control del tiempo de realización de tareas, control de la frecuencia de ocurrencia de fallos y análisis de sus causas, planificación y análisis del mantenimiento, etc. El coeficiente alfa para las mismas presenta un valor de 92'78% que permite asegurarnos su consistencia interna.

4. Análisis empírico y resultados

En Noviembre de 1998 se realizó un primer envío a los establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas españoles; el 15 de Enero finalizó el plazo de recepción de contestaciones contabilizándose un total de 168 cuestionarios cumplimentados. Una semana más tarde se procedió al reenvío postal de la encuesta a aquellos establecimientos hoteleros que no habían devuelto el cuestionario, o que lo habían enviado sin

número final de grupos seleccionado ha sido de cinco, y los datos se han normalizado. No obstante, los resultados que se obtienen empleando diferentes procedimientos de estandarización (por ejemplo, empleando las covarianzas para reducir el efecto de la multicolinealidad) no varían sensiblemente. El número de grupos coincide con el indicado en otros trabajos sobre la estrategia ambiental de operaciones (ej. Azzone y Noci, 1998).

La Tabla 2 recoge los centroides (valores medios de cada variable) correspondientes a cada uno de los cinco grupos identificados. En base a dichos valores medios puede caracterizarse cada una de las agrupaciones.

Tabla 2. Valores medios en los grupos^a

Grupo	Tamaño	GAMIN	PRE_SO	DO	N_HAB	GAVAN	GMA_A	OBJET.	PLAN_A
1	39	51.08 (7.04)	360.79 (131.92)	66.97 (13.50)	260 (178.84)	41.92 (10.84)	2.69 (1.00)	0.18 (0.39)	0.00 (0.00)
2	49	49.14 (8.60)	404.96 (101.78)	61.86 (12.56)	146 (131.11)	39.04 (12.82)	2.81 (1.24)	0.00 (0.00)	1.00 (0.00)
3	55	47.16 (6.61)	351.25 (116.70)	55.40 (15.08)	131 (93.92)	28.38 (9.90)	2.29 (1.29)	1.00 (0.00)	1.00 (0.00)
4	33	33.24 (10.96)	214.09 (102.04)	17.06 (12.96)	112 (184.46)	12.18 (8.25)	1.58 (1.60)	0.88 (0.33)	0.97 (0.17)
5	66	33.67 (8.50)	266.27 (97.40)	46.44 (12.34)	104 (96.46)	13.97 (8.63)	0.12 (0.41)	0.98 (0.12)	1.00 (0.00)
Global		42.61	321.79	50.90	145	26.58	1.77	0.64	0.83

^a Entre paréntesis aparece la desviación típica

La caracterización de cada grupo es la siguiente:

Grupo 1. Hoteles ambientalmente muy responsables. Todos los hoteles de este grupo han confeccionado un plan ambiental, que contiene objetivos ambientales. Esto se traduce en una implicación muy elevada en la gestión ambiental del establecimiento. Asimismo, son las entidades que demuestran un mayor dominio en la dirección de operaciones, por lo que parece apuntarse que las técnicas de gestión de operaciones son un recurso complementario al de la gestión ambiental, y debería considerarse como una dimensión clave en la búsqueda de una ventaja competitiva basada en el respeto y protección ambiental. Tienden a pertenecer a este grupo los hoteles más grandes de la muestra (mayor número de habitaciones).

Grupo 2. Hoteles con gestión ambiental experimentada. Todos los hoteles de este grupo establecen objetivos ambientales pero carecen de un plan ambiental formal. Son el grupo de entidades con una mayor experiencia en la aplicación de medidas de gestión ambiental. La percepción de una elevada presión por parte de los

sin innovación, (3) reactiva -hacer esfuerzos mínimos para desarrollar soluciones a la protección del medio ambiente-, (4) receptiva -cumplimiento de la normativa ambiental y desarrollo de algunas habilidades ambientales-, (5) constructiva - consideración de la gestión ambiental como un recurso estratégico - y (6) proactiva -planificación de las cuestiones ambientales e inclusión de los grupos de interés en la gestión ambiental-. Esta tipología puede servir de base para una comparación con los resultados que se han obtenido en este trabajo para el sector hotelero⁸. Así, los establecimientos hoteleros pertenecientes al grupo 1, podrían acercarse a una estrategia proactiva, si bien, como señalan Handfield et al. (1997), pocas empresas alcanzan este nivel que implica la integración de la Calidad Ambiental Total (*Total Quality Environmental Management -TQEM-*) en los procesos de planificación y operaciones. El grupo 2 ocuparía una posición intermedia entre la estrategia constructiva y la receptiva, mientras que los grupos 4 y 5 se incluirían en la categoría de adopción de medidas, pero sin innovación. Por último, las entidades del grupo 3 vendrían caracterizadas por una estrategia reactiva. Esta caracterización puede adaptarse sin mayores dificultades a la propuesta por Roome (1992), que ha sido identificada en varios trabajos empíricos (Aragón-Correa, 1998).

Esta tipología de estrategias ambientales de operaciones en los hoteles es una aportación novedosa que puede servir de referencia a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas para evaluar su posicionamiento en las cuestiones ambientales y compararlo con una parte significativa del sector (242 hoteles). Igualmente, esta tipología puede ser comparada con otras clasificaciones de la gestión ambiental en otro tipo de empresas del sector servicios: empresas de transporte, entidades financieras, restauración, e incluso con instituciones públicas.

A partir del análisis exploratorio que se ha llevado a cabo, pueden ofrecerse algunas implicaciones relevantes para la estrategia ambiental de operaciones. En primer lugar, este trabajo sugiere la utilidad de desdoblar la gestión ambiental de los establecimientos hoteleros, distinguiendo entre una gestión ambiental mínima y una gestión ambiental avanzada, ya que ambas siguen un comportamiento diferente que nos permite comprender mejor la estrategia ambiental de las empresas (ej. estrategias reactivas frente a estrategias

⁸ Esta agrupación puede servir de referencia mejor que otras clasificaciones generales (ej. Roome, 1992) o enfocadas en la dirección de operaciones (ej. Vastag et al., 1996; Azzone y Noci, 1998), ya que éstas contemplan una diferenciación en base a las actividades, con lo que introducen el efecto industria. No obstante, hay que precisar que el sector de la fabricación de muebles soporta una legislación ambiental parecida a otras empresas manufactureras (Handfield et al., 1997) y, por ende, más extensa y exhaustiva que la que regula al sector turístico-hotelero, en el que relativamente tiene escasa importancia (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993). A su vez, no es posible comparar detenidamente ambos estudios ya que Handfield et al. (1997) realizan un estudio de sólo cinco casos de empresas del sector de la fabricación de muebles que siguen dos de las estrategias anteriores: reactiva y receptiva.

- Coddington, W. (1993). *Environmental marketing: Positive strategies for reaching the green consumer*; McGraw Hill, New York.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1993). *Panorama de la Industria Comunitaria 1993. Un análisis completo de la situación actual y las perspectivas para la industria manufacturera y el sector servicios en la Comunidad Europea*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- Domínguez Machuca, J.A. (Coord.), Álvarez Gil, M.J.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A. y Ruíz Jiménez, A. (1995). *Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*; McGraw-Hill, Madrid.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications; *Academy of Management Review*, 20 (1), pág. 65-91.
- Fineman, S. y Clarke, K. (1996). Green stakeholders: industry interpretations and response; *Journal of Management Studies*, 33 (6), pág. 715-730.
- Florida, R. (1996). Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing; *California Management Review*, 39 (1), pág. 80-105.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*; Pitman, Boston.
- Fridolín Mbarga, X. (1995). *Factores claves de éxito del sector industrial hotelero*. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.
- Gupta, M.C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function; *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (8), pág. 34-51.
- Gupta, M.C. y Sharma, K. (1996). Environmental operations management: an opportunity for improvement; *Production and Inventory Management Journal*, 37 (3), pág. 40-46.
- Handfield, R.B.; Walton, S.V.; Seegers, L.K.; y Melnyk, S.A. (1997). "Green" value chain practices in the furniture industry; *Journal of Operations Management*, 15 (3), pág. 293-315.
- Hanna, MD y Newman, W.R. (1995). Operations and environment: an expanded focus for TQM; *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (5), pág. 38-53.
- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm; *Academy of Management Review*, 20 (4), pág. 986-1014.
- Hart, S.L. y Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5 (1), pág. 30-37.
- Hayes, R.H. y Wheelright, S.C. (1984). *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*; John Willey & Sons, New York.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach; *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3), pág. 381-395.
- Horwath Consulting España (1996). *La industria hotelera española 1996*; Horwath Consulting España, Barcelona.
- Hutchinson, C. (1996). Integrating environmental policy with business strategy; *Long Range Planning*, 29 (1), pág. 11-23.
- IHEI -International Hotels Environment Initiative- (1993). *Environmental management for hotels*; Butterworth-Heinemann, Oxford.