

## Presiones de partes interesadas y eco-innovación en hoteles de México.

José P. Manzano-Velasco\* Patricia S. Sánchez-Medina\*\*

María del Rosario Reyes-Santiago\*\*\*

Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR-IPN Unidad Oaxaca (México)

**Resumen:** El objetivo de esta investigación es analizar el impacto de distintos tipos de presiones ejercidas por las partes interesadas en la implementación de eco-innovaciones, mediante una metodología cuantitativa se aplicó un cuestionario estructurado a gerentes, propietarios o administradores de 70 hoteles de playa en Bahías de Huatulco y Cancún, México. A partir de un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM); los resultados muestran que la presión de mercado, competidores y clientes influyen en la eco-innovación. La contribución radica en el papel de la presión de las partes interesadas en la ecoinnovación, especialmente desde el punto de vista de los clientes y los competidores. En conclusión, la eco-innovación surge como respuesta del hotel a los requerimientos de las partes interesadas, y facilita la obtención de ventajas competitivas y mejores desempeños. La recomendación es fortalecer una combinación entre los instrumentos de comando y control con los de política fiscal y subsidios de acuerdo con las necesidades de los hoteles.

**Palabras clave:** Teoría de la visión basada en los recursos de las partes interesadas (SRBV), presión coercitiva, presión de mercado, capacidades dinámicas, eco-innovación.

### Stakeholder pressures and eco-innovation in hotels in Mexico

**Abstract:** The objective of this work is to analyse the impact of different types of pressure exerted by the interested parties in the implementation of eco-innovations. Using quantitative methodology, a structured questionnaire was applied to managers, owners or administrators of 70 hotels in Bahías de Huatulco and Cancun, Mexico. From a partial least squares structural equation model (PLS-SEM), the results show that the pressure of the market, competitors and clients influence eco-innovation. The contribution lies in relation to the role of stakeholder pressure in eco-innovation, particularly from the point of view of customers and competitors. In conclusion, eco-innovation arises as a hotel response to the requirements of the interested parties and facilitates obtaining competitive advantages and better performance. The recommendation is to strengthen a combination of command-and-control instruments with those of fiscal policy and subsidies according to the needs of the hotels.

**Keywords:** Stakeholder Resource Based Vision (SRBV) theory, coercive pressure, market pressure, dynamic capabilities, eco-innovation.

\* <https://orcid.org/0000-0002-0709-8800>; E-mail joseporfiriomv1993@gmail.com

\*\* <https://orcid.org/0000-0003-2949-3374>; E-mail psanchez@ipn.mx

\*\*\* <https://orcid.org/0000-0002-4199-0210>; E-mail mariadel.rosario@hotmail.com

**Cite:** Manzano-Velasco, J.P.; Sanchez-Medina, P.S. & Reyes-Santiago, M.R. (2024). Presiones de partes interesadas y eco-innovación en hoteles de México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(3), 467-478. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.031>

## 1. Introduction

El turismo tiene un impacto negativo y significativo sobre el ambiente natural, por el uso excesivo de recursos tales como la energía y el agua, pero también por la generación de grandes volúmenes de residuos sólidos y líquidos que impactan en los ecosistemas (Coles, Dinan y Warren, 2016; Greco, Cenciarelli y Allegrini, 2017; Kasim, Gursoy, Okumus y Wong, 2014; Mohd y Mohd, 2015; Radwan, Jones y Minoli, 2010; Styles, Schoenberger y Galvez, 2015).

Ante esta situación, se ha reconocido a la eco-innovación como una alternativa para hacer un uso eficiente de recursos y reducir el impacto ambiental ocasionado por el sector hotelero (Chan, Li, Mak y Liu, 2013; Kasim et al., 2014; Mohd y Mohd, 2015; Styles et al., 2015; Vargas, Bahena y Cordón, 2018).

Dentro del campo de la eco-innovación se identifica un particular interés en el conocimiento de los factores que pueden impulsar su implementación (Kuo, Fang y LePage, 2021; Sharma, Chen y Liu, 2020; Reyes-Santiago, Sánchez-Medina y Díaz-Pichardo, 2017, 2019). Una de las corrientes que ha emergido y que se ha visto útil para el análisis de los factores impulsores de la eco-innovación es la visión basada en los recursos de las partes interesadas (SBRV) (Sodhi, 2015).

Desde la SBRV se considera que las empresas pueden mejorar su desempeño ambiental y maximizar su ventaja competitiva, comprendiendo y comprometiéndose verdaderamente con sus partes interesadas; esto se puede lograr a través de la acción de capacidades dinámicas (Singh, del Giudice, Chiappetta, Latan y Sohal, 2022; Sodhi, 2015), como la eco-innovación (Reyes-Santiago et al., 2019).

Las empresas que integran eco-innovaciones en sus operaciones son más exitosas y tienen un mejor desempeño general que sus competidores, ya que agregan valor con base en activos intangibles; pues son expertos en aprovechar sus capacidades dinámicas ecológicas, para responder de manera rápida y adecuada, satisfaciendo a sus diversas partes interesadas, y generando diversas formas de valor (Singh et al., 2022).

Por consiguiente, si los hoteles aplican una gestión ambiental efectiva con prácticas de eco-innovación, es probable que mejoren la percepción de sus clientes sobre la responsabilidad ambiental del hotel en comparación con hoteles convencionales u otras operaciones de alojamiento competidoras (Chang y Wong, 2006; Han, Lee, Trang y Kim, 2018), lo cual les permitirá obtener en el corto y largo plazo un mayor desempeño ambiental y financiero (Hojnik y Ruzzier, 2016a).

Cabe señalar que si bien se ha sugerido una relación positiva entre la presión de las partes interesadas y la eco-innovación; esta relación ha sido poco investigada y comprendida (Wang, Li y Qi, 2020). Aunado a los vacíos de investigación por cubrir, debido principalmente a que los hallazgos de las investigaciones previas se han realizado en países desarrollados, y no pueden generalizarse por la heterogeneidad del comportamiento de diversas partes interesadas del hotel (Hojnik y Ruzzier, 2016a); además se ha observado que las presiones de las partes interesadas tienen un efecto mayor en las estrategias ambientales en países desarrollados y en empresas manufactureras (Wang et al., 2020).

En esta investigación se analiza a la presión ambiental de las partes interesadas como impulsor para la implementación de la eco-innovación. Para ello se adoptó la teoría de la visión basada en los recursos de las partes interesadas (SRBV) desarrollada por Sodhi (2015). Se profundiza en el análisis de la presión coercitiva, y de mercado (Wang et al., 2020) debido a que ya se ha demostrado que por una parte la presión interna es el principal impulsor de las estrategias ambientales (Wang et al., 2020); por otra parte, en Oaxaca aún no se percibe una presión social suficiente de las organizaciones no gubernamentales, para generar cambios ambientales en la hotelería; y finalmente en el ámbito de la eco-innovación se ha sugerido que la presión de los reguladores y del mercado, son impulsores de la eco-innovación (Horbach, Rammer y Rennings, 2012).

Con respecto a la presión de mercado, por una parte, los mecanismos de presión del mercado provienen de los competidores de la empresa focal, a medida que más empresas de la misma industria adopten cada vez más tecnologías ambientales para mejorar su producción y actividades comerciales, las partes interesadas externas se inclinarán más a elegir productos de empresas con tecnologías ambientales (Dowell y Muthulingam, 2017). Por otro lado, los compradores también pueden ejercer presión a través de boicots colectivos o juicios para afectar las estrategias ambientales (Wang et al. 2020)

Con respecto a la presión coercitiva, obliga a las empresas a participar en prácticas verdes a través de medios tales como impuestos y castigos ambientales, esta forma de presión usualmente proviene del gobierno, los reguladores y las políticas legales (Wang et al. 2020), y se desarrolla en el contexto de las empresas hoteleras mexicanas de Bahías de Huatulco y Cancún; pues la hotelería mexicana es un sector

que ha sido poco analizado en cuestiones ambientales, y en donde las partes interesadas, en específico los reguladores, consumidores y competidores, pueden estar jugando un papel importante para el despliegue de eco-innovaciones.

El documento evidencia la respuesta de la organización ante la presión ambiental de sus partes interesadas, por medio de la implementación de la eco-innovación. De esta forma el hotel logra hacer un uso más eficiente de los recursos naturales, conseguir una ventaja competitiva, y a largo plazo obtendrá mayores beneficios.

El resto del documento se estructura como sigue: la sección 2 muestra el desarrollo teórico de la investigación y la formulación de hipótesis, la sección 3 explica la metodología, la sección 4 detalla el análisis de los datos y los resultados obtenidos, la sección 5 presenta las discusiones, y finalmente la sección 6 incluye las conclusiones, limitaciones e implicaciones.

## 2. Revisión de la literatura

La visión basada en los recursos de las partes interesadas (SBRV), subsana la divergencia entre el enfoque de las partes interesadas y la visión basada en recursos (RBV). Desde esta perspectiva se comprende que las partes interesadas increpan a las empresas sobre cuestiones ambientales para cumplir con las regulaciones ambientales e incorporar el desarrollo sostenible en su cultura corporativa (Chuang y Huang, 2018).

Esto es evidente, pues un número cada vez mayor de empresas ha comenzado a centrarse en la eco-innovación para desarrollar procesos sostenibles en la búsqueda de competitividad en los mercados, al tiempo que evitan que las partes interesadas retiren o condicionen su apoyo y sus recursos; y obtienen mayores beneficios (e.g Berrone, Fosfuri, Gelabert y Gómez, 2013; El-Kassar y Singh, 2019).

Una parte interesada (stakeholder, por su nombre en inglés), es un individuo o conjunto de individuos que pueden afectar o ser afectados por las operaciones de las empresas en todos sus procesos de creación de valor (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y de Colle, 2010).

Entre la empresa y sus partes interesadas se establecen acuerdos tanto explícitos como implícitos, que marcan la forma en que se relacionan; por ello se puede entender que las partes interesadas tengan poder y la capacidad para influir en las decisiones de una empresa (Freeman et al., 2010).

Singh et al., (2022), argumentan que las empresas deberían aprovechar sus capacidades dinámicas para gestionar la orientación, identificación y compromiso de las partes interesadas de manera que los haga sentir satisfechos en los procesos de creación de valor.

La eco-innovación se ha identificado como una capacidad dinámica, pues cumple con las características de este tipo de capacidades: tácita, causalmente ambigua, específica de la organización, socialmente compleja y dependiente de la trayectoria (Reyes-Santiago et al., 2019).

Las capacidades dinámicas son difíciles de distinguir e imitar, funcionan como una barrera protectora y contribuyen a la ventaja competitiva de la organización (Eisenhardt y Martin, 2000). En este sentido, la eco-innovación puede generar ventaja competitiva para las empresas, esta ventaja se deriva de la incorporación y atención de sus partes interesadas, en específico en sus requerimientos ambientales.

La presión de las partes interesadas ha sido el impulsor clave de los esfuerzos corporativos recientes hacia la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad; de forma particular, la presión de las partes interesadas (clientes, gobierno, trabajadores, etc.) influye positivamente en las empresas, y las impulsa a ser proactivas para desarrollar y renovar sus recursos y capacidades ambientales (Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe y Rivera-Torres, 2011) como la eco-innovación.

En cuanto a la identificación de presiones ambientales, se ha evidenciado la existencia de partes interesadas reguladoras (Murillo-Luna et al., 2011), que ejercen una presión coercitiva para la implementación de la eco-innovación (Wang, et al., 2020). Además, los clientes y los competidores son partes externas que tienen importancia económica para la organización y que además ejercen una presión de mercado hacia esta (Wang et al., 2020).

### 2.1. Presión coercitiva de las partes interesadas y eco-innovación

La presión coercitiva es ejercida por el gobierno mediante regulaciones ambientales que buscan internalizar las externalidades ambientales de las empresas y también otros instrumentos de política ambiental; pero también este tipo de presión se despliega en la forma de política fiscal y subsidios (Rave, Goetzke y Larch, 2011; de Souza et al., 2018). En México, los instrumentos de política ambiental emanan principalmente de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) en la forma de planeación ambiental, Normas Oficiales Mexicanas, leyes ambientales, instrumentos económicos, evaluación de impacto ambiental, entre otros.

### 2.1.1. Instrumentos de comando y control y eco-innovación

Los instrumentos de comando y control corresponden a medidas institucionales obligatorias dirigidas a regular, prohibir, limitar y/o restringir el comportamiento de los actores económicos para la consecución de los fines de la política ambiental. Hojnik y Ruzzier (2016a), realizaron una revisión de la literatura sobre los impulsores de la eco-innovación, encontrando que las regulaciones ambientales representan uno de los impulsores más críticos de la eco-innovación en una empresa y prevalecen sobre los instrumentos de incentivo económico; y Hojnik y Ruzzier (2016b), encontraron que los instrumentos de comando y control se asocian positiva y significativamente con la implementación de eco-innovación de procesos en las empresas.

Ante lo anterior, se postula la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1a.* La presión coercitiva como un instrumento de comando y control, impacta positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones.

### 2.1.2. Política fiscal preferencial y eco-innovación

Además de los instrumentos de comando y control, existen mecanismos de carácter fiscal y financiero, mediante los cuales las personas y empresas asumen los beneficios y costos ambientales que generan sus actividades económicas, incentivándolas a realizar acciones que favorezcan el ambiente (Weng y Lin, 2011).

Una serie de investigaciones consideran que un instrumento basado en una política fiscal preferencial y subsidios es más eficaz para impulsar la eco-innovación comparado con un instrumento de comando y control, ya que proporciona más flexibilidad a los actores económicos para adaptarse de acuerdo con sus necesidades y situación a lo establecido por la autoridad, buscando mayores beneficios ambientales a un menor costo (Cai y Li, 2018; Hojnik y Ruzzier, 2016b; Jaffe, Newell y Stavins, 2004).

De manera similar, en el contexto de las empresas hoteleras chinas, Ouyang, Wei y Chi, (2018) revelan que las políticas de apoyo del gobierno influyen positiva y significativamente en las prácticas de gestión ambiental, en tanto que la regulación impuesta por el gobierno no genera un efecto positivo significativo en las prácticas de gestión ambiental. En este mismo sentido, Cai y Li (2018) hallaron en empresas chinas que un instrumento de política fiscal de apoyo genera un impacto positivo significativo en la adopción de prácticas de eco-innovación, mientras que un instrumento de comando y control no funciona. Lo anterior, nos permite postular la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1b:* La presión coercitiva basada en política fiscal y subsidios, impactan positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones.

## 2.2. Presión de mercado de las partes interesadas y eco-innovación

### 2.2.1. Presión de mercado de los clientes y eco-innovación

Actualmente, los clientes no solo desean comprar bienes y servicios seguros y de calidad, sino también quieren saber si se producen de manera ambientalmente responsable, y en ocasiones están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos (Cuerva, Triguero-Cano y Córcoles, 2014; Chen, 2013; Guagnano, 2001). Esto demuestra que las empresas en los países en desarrollo deben acceder a este nuevo mercado para poder satisfacer la presión normativa de los clientes a través de la gestión de sus impactos ambientales (Cai y Li, 2018; Sanni, 2017).

En este aspecto, la demanda verde de los clientes se ha reconocido como una importante fuente de presión normativa sobre las empresas para reducir los impactos ambientales de sus operaciones, a través de la eco-innovación (Zhu y Sarkis, 2007; Reyes Macedo et al., 2022). Investigaciones como las de Zhu y Sarkis (2007), encontraron que la implementación de prácticas ambientales satisface la demanda de clientes, por su parte Doran y Ryan (2012) y Weng y Lin (2011), encontraron que la exigencia de los clientes impulsa a las empresas a emprender eco-innovaciones; y Hojnik y Ruzzier (2016b) revelaron que la demanda verde de los clientes se asocia positiva y significativamente con la implementación de la eco-innovación en procesos.

En el contexto de la industria hotelera, la situación es similar, la conciencia de los huéspedes sobre las prácticas de sustentabilidad de los hoteles ha aumentado, lo cual conlleva a los empresarios hoteleros a mostrar un mayor respeto por el medio ambiente (Choi, Kim, Kim y Agmapisarn, 2019; Han y Hwang, 2015; Molina, Claver, Pereira y Tarí, 2009; Shaadi et al., 2018). Al respecto, ciertos estudios han señalado que los huéspedes están dispuestos a alojarse en un hotel ambientalmente responsable (Han, Hsu y Sheu, 2010; Han y Yoon, 2015) y pagar más por productos o servicios ecológicos (Kang, Stein, Heo y Lee, 2012). Recientemente, la evidencia empírica de un estudio realizado en Vietnam por Han, Lee, Trang y Kim (2018), revela que la percepción de los huéspedes sobre las prácticas de conservación del agua y la reducción de residuos del hotel juega un papel decisivo para brindarles una satisfacción integral, además de generar en ellos una intención de participación en las prácticas ecológicas durante su estadía en el hotel y su intención de lealtad para el hotel. Velázquez, Vargas, Olíver y Cruz (2016), agregan que la demanda de los clientes

incide en los establecimientos de hospedaje de Bahías de Huatulco para generar innovaciones ambientales. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2a.* Los clientes como una presión de mercado impactan positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones.

### 2.2.2. Presión de mercado de los competidores y eco-innovación

Las prácticas de protección al medio ambiente se han convertido en una fuente de ventaja competitiva para las empresas, por lo que, las compañías deben prestar más atención a las estrategias de marketing ambiental de sus competidores (Leonidou, Leonidou, Fotiadis y Zeriti, 2013; Velázquez et al., 2016).

La ventaja competitiva surge cuando las empresas introducen productos o servicios más ecológicos o procesos de gestión para diferenciarse de otras empresas, lograr una mayor participación en el mercado y un ahorro en costos (Doran y Ryan, 2012). Por lo tanto, si una empresa atrae clientes y obtiene una ventaja competitiva relativa a través de la innovación ecológica, otras empresas buscarán imitar su comportamiento a través de la inversión en eco-innovación para mantener su participación en el mercado (Brunnermeier y Cohen, 2003).

De esta manera, Bansal y Roth (2000) encontraron que las empresas impulsadas activamente por la competitividad eco-innovan para mejorar su posición en el mercado. Brunnermeier y Cohen (2003), hallaron que las empresas que enfrentan competencia internacional son aún más propensas a implementar eco-innovaciones. La influencia de la competencia también es evidente en un estudio llevado a cabo en Italia por Cainelli, Mazzanti y Zoboli (2011), donde afirmaron que la competencia entre empresas impulsa la eco-innovación. Los resultados de las investigaciones desarrolladas por Cai y Zhou (2014); Cai y Li (2018) y Li (2014), coinciden en que la presión competitiva ejerce un impacto positivo y significativo en la adopción de prácticas de innovación ambiental en empresas manufactureras chinas.

Ouyang et al., (2018) hallaron en China que los hoteles que conocían las prácticas ambientales de los competidores tenían más probabilidades de realizar prácticas de gestión ambiental. Con base en los hallazgos previamente señalados, se postula que:

*Hipótesis 2b.* La presión de mercado ejercida por los competidores impacta positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones.

## 3. Metodología

El estudio se realizó en Oaxaca y Quintana Roo por tratarse de dos estados donde el turismo representa un sector económico estratégico con una gran infraestructura hotelera, se consideraron como unidad de análisis hoteles de 3 a 5 estrellas y como unidad de respuesta los gerentes, propietarios, administradores o coordinadores ambientales de los hoteles. Para efectos de esta investigación, se identificaron tres criterios de estratificación de la muestra: tipo de hotel, número de estrellas y centro turístico donde se ubica el hotel.

En cuanto al primer criterio, las investigaciones previas en el contexto de las empresas hoteleras sugieren que hoteles de sol y playa son más proactivos en prácticas de eco-innovación en comparación con los hoteles coloniales de la ciudad (Cruz, 2013; Velázquez et al., 2016). En cuanto al segundo criterio, se ha reportado que en hoteles con mayor número de estrellas se pueden observar eco-innovaciones con mayor facilidad que en aquellos con una menor categoría (Cruz, 2013; Velázquez et al., 2016). En cuanto al tercer criterio, por cuestiones de recursos y logística, se eligió el destino turístico más importante de cada entidad, es decir, Bahías de Huatulco en Oaxaca y Cancún en Quintana Roo, ya que se trata de dos destinos líderes en ofrecer turismo de sol y playa a nivel nacional. Ambos poseen un número considerable de hoteles de 3 a 5 estrellas con una gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros.

Además, es importante señalar que en el caso de las cadenas hoteleras solo se consideró un hotel representativo de estas. Con base en lo anterior y aplicando la siguiente fórmula estadística:

$$\frac{Z^2 \hat{P} \hat{Q} N}{E^2(N - 1) + Z^2 \hat{P} \hat{Q}}$$

Donde;

N = 95 hoteles

Z = Valor Z (1.96) asociado con un nivel de confianza del 95%

E = 6% margen de error

P = Q = 0.5 (dado que se desconocen los datos de la población)

El tamaño de muestra total (n) quedó integrado por 70 hoteles, de los cuales el 42.85% de los cuestionarios se aplicaron en Bahías de Huatulco y 57.14% en Cancún zona hotelera.

### 3.1. Medidas, validez y confiabilidad

Los datos se colectaron utilizando un cuestionario estructurado, el cual fue administrado cara a cara. Para asegurar la validez de las escalas se realizó una prueba piloto a 38 hoteles, cuyo propósito fue corregir y mejorar los ítems y escalas con la finalidad de definir el instrumento final que sería administrado en la muestra definitiva. El cuestionario final constó de 42 ítems, el cual también incluyó datos de los entrevistados y datos sobre las características del hotel.

### 3.2. Eco-innovación

La eco-innovación consiste en la modificación, mejora o desarrollo de nuevos procesos, servicios, métodos organizacionales y de marketing, con la finalidad de promover un uso eficiente de los recursos (incluido el uso de energía) y menos afectaciones adversas en el medio ambiente (Hojnik y Ruzzier, 2016a). A los entrevistados se les preguntó su grado de acuerdo o desacuerdo con la implementación de eco-innovaciones en organización, procesos, servicios y marketing.

Las eco-innovaciones en organización se midieron con ítems adaptados de García-Pozo, Sánchez-Ollero y Ons-Cappa, (2016); García-Granero, Piedra-Muñoz y Galdeano-Gómez, (2018) y Reyes-Santiago et al., (2019), las eco-innovaciones en procesos con ítems adaptados de Cai y Li (2018); Choi et al., (2019); Hojnik y Ruzzier (2016b) y Reyes-Santiago et al., (2019), las eco-innovaciones en servicios con ítems adaptados de Reyes-Santiago et al., (2019); y las eco-innovaciones en marketing con ítems adaptados de García-Pozo et al., (2016) y Reyes-Santiago et al., (2019). Las respuestas fueron registradas con base en una escala Likert de 5 puntos que va de 1=Totalmente en desacuerdo a 5=Totalmente de acuerdo.

### 3.3. Presión ambiental de las partes interesadas

La presión de las partes interesadas se refiere al poder y la capacidad de las partes interesadas para influir en las decisiones de una empresa, de forma que el comportamiento organizacional convergerá hacia la dirección de las expectativas sociales, incluso en relación con la sostenibilidad; de esta forma se puede considerar que las partes interesadas ejercen una presión ambiental hacia la empresa.

La presión ambiental de las partes interesadas se clasifica en: presión coercitiva, que se compone, por una parte, de instrumentos de comando y control; los cuales se midieron con ítems adaptados de Agan, Acar y Borodin, (2013); Cai y Li (2018); Hojnik y Ruzzier (2016b) y Li (2014). Y por otra parte de la política fiscal y subsidios, que se midieron con ítems adaptados de Cai y Li (2018); Hojnik y Ruzzier (2016b) y Li (2014).

La presión de mercado de los clientes fue medida con ítems adaptados de Agan et al., (2013); Cai y Li (2018); Hojnik y Ruzzier (2016b) y Weng y Lin (2011). Y la presión de mercado de los competidores con ítems adaptados de Cai y Li (2018); Hojnik y Ruzzier (2016b) y Li (2014).

Al entrevistado se le preguntó su grado de acuerdo o desacuerdo en que los factores impulsores motivacionales promovieran la implementación de eco-innovaciones en el hotel.

Las respuestas fueron registradas con base en una escala Likert de 5 puntos que va de 1=Completamente en desacuerdo a 5=Completamente de acuerdo.

## 4. Resultados

Para probar las hipótesis planteadas se realizó un análisis de regresión múltiple mediante un modelo de ecuaciones estructurales. El análisis se ejecutó en Smart PLS 3.0 con la técnica de regresión de mínimos cuadrados parciales. La interpretación y la validación de un modelo de ecuaciones estructurales PLS se realiza en tres niveles: 1) el modelo de medición, 2) el ajuste del modelo en general y 3) el modelo estructural (Wei, Zhu, Li, Yao y Tao, 2019).

Los resultados obtenidos para la evaluación del modelo de medición se muestran en la tabla 1, como se puede apreciar los valores de la confiabilidad compuesta (CR) y alfa de Cronbach fueron mayores a .709, lo cual indica que existe una aceptable consistencia interna de los datos (Aboelmaged, 2018). En todas las variables la varianza promedio extraída (AVE) tuvo valores superiores a 0.5 (Henseler, Hubona y Ray, 2016), por lo que el modelo indica un adecuado nivel de validez convergente.

Respecto a la validez discriminante la cual se observa en la tabla 2, siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1891), el valor de cada AVE en la diagonal es mayor que las correlaciones entre constructos, para asegurar la validez discriminante se realizó también la matriz de correlaciones de Heterotrait-Monotrait (HTMT) con un valor de umbral menor a 0.90 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015), como se aprecia en la tabla 2, el mayor índice de correlación HTMT es de .880, lo que indica una validez discriminante aceptable.

**Tabla 1: Validez y fiabilidad de los constructos**

Constructos de primer orden e ítems	Cargas	CR	AVE	Alfa de Cronbach
<b>Presión de mercado clientes (PMCLI)</b>		<b>0.910</b>	<b>0.717</b>	<b>0.866</b>
PMC1. El cuidado del medio ambiente es un tema importante para nuestros huéspedes nacionales.	0.902			
PMC2. Nuestros huéspedes nacionales a menudo plantean problemas ambientales.	0.878			
PMC3. Nuestros huéspedes nacionales tienen demandas específicas sobre temas ambientales.	0.734			
PMC4. La demanda verde de nuestros huéspedes nos motiva en nuestros esfuerzos de eco-innovación.	0.863			
<b>Eco-innovación (E)</b>		<b>0.946</b>	<b>0.638</b>	<b>0.936</b>
ECOMAR1. La empresa ha utilizado conceptos ambientales en sus estrategias y campañas de marketing.	0.786			
ECOMAR4. La empresa ha implementado nuevas o mejoradas formas de promoción y venta de productos de origen natural y/o local en sus instalaciones.	0.815			
ECOORG2. En la empresa se ha elaborado y aplicado un plan de prevención de contaminación ambiental.	0.799			
ECOORG6. Apropiada clasificación, almacenamiento, reciclaje, reutilización y/o eliminación de residuos.	0.710			
ECOPRO4. La empresa ha adoptado productos de limpieza más ecológicos.	0.832			
ECOPRO5. La empresa ha adquirido e instalado equipos y tecnología más limpia para generar ahorros y prevenir la contaminación.	0.866			
ECOPRO6. Se ha instalado un sistema de monitoreo de consumo de agua y energía.	0.878			
ECOSER2. Uso eficiente de energía eléctrica en áreas o zonas del hotel utilizadas por los clientes.	0.707			
ECOSER4. Apropiada clasificación y almacenamiento de residuos sólidos.	0.810			
ECOSER5. La empresa ha construido o modificado las instalaciones y/o el mobiliario que utilizan los huéspedes empleando materiales naturales y/o locales.	0.765			
<b>Presión coercitiva política fiscal y subsidios (PCPYS)</b>		<b>0.918</b>	<b>0.849</b>	<b>0.823</b>
IBM1. El gobierno establece una política fiscal preferencial en materia de eco-innovación.	0.913			
IBM2. El gobierno otorga subsidios preferenciales para la eco-innovación.	0.930			
<b>Presión coercitiva comando y control (PCCC)</b>		<b>0.930</b>	<b>0.870</b>	<b>0.852</b>
ICC3. Nuestra empresa debe cumplir con los requisitos de regulaciones ambientales municipales.	0.947			
ICC4. Los requisitos de las regulaciones ambientales nos motivan en nuestros esfuerzos de eco-innovación.	0.919			
<b>Presión de mercado competidores (PMCOMP)</b>		<b>0.960</b>	<b>0.924</b>	<b>0.917</b>
PMC1. Reunimos información sobre tendencias de eco-innovación de los competidores.	0.961			
PMC4. Adquirimos ventaja competitiva a través de conceptos ambientales.	0.961			

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2: Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)**

Procedimiento de Fornell y Larcker	1	2	3	4	5
1. Presión de mercado clientes (PMCLI)	.847				
2. Eco-innovación (E)	.499	.799			
3. Presión coercitiva: política fiscal y subsidios (PCPYS)	.429	.296	.922		
4. Presión coercitiva: instrumentos de comando y control (PCCC)	.367	.708	.289	.933	
5. Presión de mercado: competidores (PMCOMP)	.400	.818	.244	.695	.961
<b>Heterotrait-monotrait (HTMT)</b>					
1. Presión de mercado clientes (PMCLI)					
2. Eco-innovación (E)	.552				
3. Presión coercitiva: política fiscal y subsidios (PCPYS)	.512	.334			
4. Presión coercitiva: instrumentos de comando y control (PCCC)	.422	.785	.347		
5. Presión de mercado: competidores (PMCOMP)	.448	.880	.280	.779	

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1. Modelo estructural

Respecto a los índices de bondad de ajuste del modelo se utilizó el método Bootstrap con 5000 submuestras, los índices considerados para el ajuste del modelo incluyen: SRMR = .062 (<.08), dULS = .818 (<.95), dG = .731 (<.95), Chi-Square = 280.68 y NFI = .758, estos datos muestran un ajuste adecuado del modelo. Los límites sugeridos para cada indicador se colocan entre paréntesis y son basados en Aboelmaged, (2018). Los coeficientes path se indican en la tabla 3, el modelo obtuvo un valor R2 = 0.733, estos datos son adecuados de acuerdo con Aboelmaged (2018) y Henseler y Sarstedt (2013), e indican una adecuada calidad del modelo estructural.

**Tabla 3: Coeficientes path**

Relaciones hipótéticas	Coeficientes path (Estandarizados $\beta$ )	Estadístico t student (Bootstrapping)	Valor P	Hipótesis y resultado
PCCC $\rightarrow$ E	.238	2.437	.015	H1a. Aceptada
PCPYS $\rightarrow$ E	.010	0.143	.887	H1b. Rechazada
PMCLI $\rightarrow$ E	.175	2.343	.020	H2a. Aceptada
PMCOMP $\rightarrow$ E	.580	6.593	.000	H2b. Aceptada

**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, analizando en la tabla 3 los coeficientes de ruta ( $\beta$ ) para cada par de variables, en primer lugar, se encontró que la presión coercitiva de las partes interesadas en la forma de instrumentos de comando y control (PCCC) impactan positiva y significativamente a la eco-innovación ( $\beta=.238$ ,  $p\leq 0.05$ ), por lo tanto, la *hipótesis 1a* fue aceptada. Esto sugiere que los requisitos de las regulaciones ambientales nacionales, estatales y municipales influyen en las decisiones de las empresas hoteleras para la implementación de eco-innovaciones.

Segundo, se encontró que la presión coercitiva de las partes interesadas en la forma de política fiscal y subsidios (PCPYS) no tienen un impacto significativo en la implementación de eco-innovaciones ( $\beta=0.010$ , NS), por lo tanto, la *hipótesis 1b* fue rechazada, lo que nos indica que los mecanismos normativos y administrativos de carácter fiscal y financiero no explican la implementación de eco-innovaciones.

Tercero, se encontró que la presión de mercado de los clientes (PMCLI) impacta en la implementación de eco-innovaciones ( $\beta=0.175$ ,  $p\leq 0.05$ ), por lo tanto, la *hipótesis 2a* fue aceptada. Lo que indica que la creciente preocupación ambiental de los huéspedes y su interés por adquirir servicios amigables con el medio ambiente influye significativamente en las decisiones de las empresas hoteleras para la implementación de eco-innovaciones.

Cuarto, se encontró que la presión de mercado de los competidores (PMCOMP) impacta en la implementación de eco-innovaciones ( $\beta=0.580$ ,  $p\leq 0.01$ ), por lo tanto, la *hipótesis 2b* fue aceptada. Esto



sugiere que en el sector hotelero existe una dinámica competitiva que impulsa a los establecimientos reactivos en la protección del medio ambiente a imitar las prácticas de eco-innovación exitosas de los competidores para hacer sus procesos eficientes y sobrevivir o mantener su posición en el mercado, en cambio para los hoteles proactivos en el cuidado del medio ambiente implica emprender acciones para proyectar una imagen verde, lograr una ventaja competitiva, una mayor competitividad, mayor legitimidad y un desarrollo sostenible.

## 5. Discusión

Se encontró que la presión coercitiva de las partes interesadas en la forma de instrumentos de comando y control impactan positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones, mientras que los instrumentos basados en una política fiscal y subsidios no son estadísticamente significativos. Estos hallazgos son consistentes con los resultados de investigaciones previas realizadas en otros sectores de otros países (Cainelli et al., 2011; Doran y Ryan, 2012; Frondel, Horbach y Rennings, 2007; Hojnik y Ruzzier, 2016a; Kemp y Pontoglio, 2011; Li, 2014; Rave et al., 2011; Triguero, Moreno y Davia, 2013), donde también se ha encontrado una influencia positiva y significativa de los instrumentos de comando y control, y una influencia no significativa de los instrumentos basados en estímulos fiscales y subsidios.

Esto puede deberse a que la mayoría de las empresas hoteleras estudiadas están sujetas a diferentes leyes, normas y reglamentos ambientales, que las obligan o invitan a contar con su licencia de funcionamiento ambiental. Estos hallazgos coinciden con los resultados de otras investigaciones realizadas en México. Magadán y Rivas (2018) encontraron que las normativas ambientales de obligado cumplimiento conllevan a los hoteles mexicanos a emprender eco-innovaciones.

En contraste, los estímulos fiscales y subsidios no han generado un impacto positivamente significativo en la implementación de eco-innovaciones, debido a que en México a pesar de que el medio ambiente aparece en algunos programas como tema prioritario no se han definido mecanismos de política pública o planes estratégicos que consideren los incentivos necesarios para generar eco-innovaciones en empresas turísticas. Además, la falta de difusión de información sobre el financiamiento de investigación y tecnologías ambientales ha generado que las empresas no tengan conocimiento de los requisitos para poder acceder a los fondos, lo cual limita la aceptación e implementación de este tipo de innovaciones en las organizaciones (Rivera, 2017).

Resulta interesante que los resultados de investigaciones realizadas en China por Cai y Li (2018) y Ouyang et al., (2018) no son consistentes con los de esta investigación, ya que encontraron que una política que incluye estímulos fiscales y subsidios influyen positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones, mientras que los instrumentos de comando y control no influyen significativamente. De acuerdo con Cai y Li (2018), los instrumentos de comando y control no producen incentivos continuos para la eco-innovación y tienen poco efecto en la difusión de la tecnología ambiental, ya que cuando las empresas alcanzan ciertos estándares ambientales, ya no adoptan más eco-innovaciones para reducir la contaminación.

Sin embargo, estos autores se enfocan en analizar la influencia de las regulaciones en la eco-innovación de procesos en términos del uso de tecnología ambiental en empresas manufactureras, contrario a esta investigación que analizó la influencia de los instrumentos de comando y control en la implementación de eco-innovaciones en organización, procesos, servicios y marketing en empresas de servicios instaladas en zonas costeras donde existe una serie de regulaciones que no imponen una rigurosa tecnología ambiental y por lo tanto, les permiten a las empresas buscar alternativas de cómo reducir sus impactos ambientales. De esta forma, los hallazgos de esta investigación apoyan el argumento teórico de que las regulaciones ambientales, como parte de la presión de las partes interesadas, impulsan la eco-innovación de la empresa (Hojnik y Ruzzier, 2016a).

Con respecto a la presión de mercado en la implementación de la eco-innovación, esta investigación muestra que la presión de mercado de los clientes alienta la implementación de eco-innovaciones en el sector hotelero estudiado; ya que la demanda verde de los huéspedes impacta positiva y significativamente en la implementación de eco-innovaciones. Este resultado es consistente con los encontrados por Doran y Ryan (2012), Weng y Lin (2011) y Hojnik y Ruzzier (2016b), quienes argumentan que la demanda de los clientes incita a las empresas a emprender eco-innovaciones.

Con respecto a la presión de mercado ejercida por los competidores, se observa que esta presión estimula a los establecimientos reactivos a imitar acciones de eco-innovación de los competidores para hacer sus procesos de operación eficientes y mantener su posición en el mercado, en cambio para los hoteles proactivos implica emprender acciones de eco-innovación que los diferencie de la competencia

para hacer sus procesos de operación más eficientes y mantener o mejorar su posición en el mercado. Este resultado es congruente con los de otras investigaciones realizadas en el sector hotelero, por ejemplo, Ouyang et al., (2018), quienes encontraron que los hoteles que conocían las prácticas ambientales de los competidores tenían más probabilidades de realizar prácticas de gestión ambiental.

Este resultado es congruente por las características de los destinos turísticos estudiados, ya que muchos hoteles que pertenecen a cadenas hoteleras nacionales o internacionales operan con estándares ambientales similares al de sus hoteles socios que se encuentran en países desarrollados.

## 6. Conclusiones

El trabajo realizado en esta investigación cumple con el objetivo presentado pues se evidencia que la presión de las partes interesadas tiene impacto en la implementación de la eco-innovación en la industria hotelera de Oaxaca y Cancún. Los resultados obtenidos permiten aportar en el campo académico y empresarial, al comprobar empíricamente el impacto de la presión ambiental de las partes interesadas en la implementación de eco-innovaciones.

Una primera contribución de este estudio fue explorar la presión de las partes interesadas para la implementación de la eco-innovación desde la teoría de la visión basada en los recursos de las partes interesadas (SRBV) en el contexto del sector hotelero de un país en desarrollo, en donde la investigación relacionada con aspectos ambientales se ha orientado mayormente al sector manufacturero, asimismo, se estudió la eco-innovación a partir de un enfoque holístico, es decir, desde aspectos de la organización, procesos, servicios y marketing, por lo que consideramos el estudio es relevante pues aborda una amplia gama de eco-innovaciones que involucra diversos aspectos no solo dentro de la organización.

Una segunda contribución fue explorar los instrumentos de presión coercitiva dividiéndolos en instrumentos de comando y control e instrumentos de política fiscal y subsidios. Encontrando que los instrumentos de política ambiental que incentivan la implementación de eco-innovaciones son los de comando y control, por lo que los responsables de las políticas públicas y ambientales, organismos reguladores y empresas hoteleras deben enfocarse en los instrumentos de comando y control para la toma de decisiones ya que son los que promueven mayormente las diferentes prácticas de eco-innovación.

Una tercera contribución es el aporte que hace esta investigación en el papel que desempeña la presión de las partes interesadas en la implementación de la eco-innovación, lo cual es poco estudiado en la literatura, en específico desde el punto de vista de los clientes y empresas competidoras.

Respecto a la presión de las partes interesadas que más influyen en las decisiones de los hoteles estudiados para la implementación de eco-innovaciones, se encontró que en primer lugar es la presión de mercado de los competidores, lo cual revela que en el sector hotelero existe una dinámica competitiva que impulsa a los establecimientos reactivos con la protección del medio ambiente a imitar las prácticas de eco-innovación exitosas de los competidores para hacer sus procesos eficientes y sobrevivir o mantener su posición en el mercado, en cambio para los hoteles proactivos con el cuidado del medio ambiente implica emprender acciones para proyectar una imagen verde y lograr una ventaja competitiva.

En segundo lugar, se encontró que los instrumentos de comando y control como fuentes de presión coercitiva influyen en mayor medida en las decisiones de las empresas para la implementación de eco-innovaciones. El cumplimiento de estos instrumentos les permite a los hoteles demostrar su compromiso ambiental, y de esta forma obtener el respaldo del gobierno y evitar sanciones por las autoridades ambientales.

La presión de mercado de los clientes, representa el tercer factor que impulsa la implementación de eco-innovaciones en los hoteles estudiados, por tanto, la exigencia de los clientes para seguir un comportamiento ambiental es indispensable para que el hotel decida o no implementar aspectos de eco-innovación.

En general, los hallazgos de este estudio respaldan la teoría de la visión basada en los recursos de las partes interesadas (SRBV) al mostrar que las presiones de las partes interesadas influyen en la implementación de la eco-innovación como la capacidad dinámica que facilita a la firma ventajas competitivas y mejores desempeños.

Otro aspecto importante que considerar en esta investigación son sus implicaciones, las cuales pueden resaltarse a partir de tres aspectos: 1) para garantizar la aplicación exitosa de la política ambiental, se debe fortalecer una combinación de los instrumentos de comando y control e instrumentos de política fiscal y subsidios, de acuerdo con las necesidades de las empresas. Por ejemplo: los incentivos económicos deberían estar enfocados sobre todo a hoteles pequeños de menor categoría,

ya que son los que se encuentran en desventaja para implementar prácticas de eco-innovación en términos del uso de tecnología ambiental, debido a la falta de recursos financieros y humanos; mientras que los incentivos fiscales deberían estar enfocados a las empresas proactivas con el cuidado del medio ambiente, 2) las empresas hoteleras reactivas con la protección del medio ambiente deben prestar mayor atención a las prácticas de eco-innovación que realizan sus competidores proactivos a fin de hacer sus operaciones más eficientes, mejorar su competitividad, obtener mayor legitimidad y en general contribuir a la sostenibilidad de la actividad turística.

Finalmente, las siguientes limitaciones de la investigación merecen consideración; primero, la muestra sólo incluyó 70 hoteles de 3 a 5 estrellas de dos destinos turísticos, de modo que los estudios futuros podrían generar hallazgos más consistentes al considerar una muestra más grande que incluya hoteles de otros destinos y de todas las categorías. Segundo, las presiones de las partes interesadas estudiadas solo lograron explicar el 73.3% de la variación de la eco-innovación, lo cual indica que el resto de la variación se explica por otras variables no consideradas en esta investigación. Por tal razón, se recomienda que futuras investigaciones analicen otros factores como la preocupación ambiental de la alta dirección, la comunidad y la responsabilidad social corporativa.

## Bibliografía

- Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207-221. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.053>
- Agan, Y., Acar, M., & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 51, 23-33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.043>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. DOI: <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gómez, L.R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34(8), 891-909. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2041>
- Brunnermeier, S.B., & Cohen, M.A. (2003). Determinants of environmental innovation in US manufacturing industries. *Journal of Environmental Economic Management*, 45(2), 278-293. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0095-0696\(02\)00058-X](https://doi.org/10.1016/S0095-0696(02)00058-X)
- Cai, W., & Li, G. (2018). The drivers of eco-innovation and its impact on performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 176, 110-118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.109>
- Cai, W. and Zhou, X. (2014). On the drivers of eco-innovation: empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 79, 239-248. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.035>
- Cainelli, G., Mazzanti, M., & Zoboli, R. (2011). Environmental innovations, complementarity and local/global cooperation: Evidence from North-East Italian industry. *International Journal of Technology Policy and Management*, 11, 328-368. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2011.042090>
- Chan, W. W., Li, D., Mak, B., & Liu, L. (2013). Evaluating the application of solar energy for hot water provision: An action research of independent hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 76-84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.008>
- Chang, E., & Wong S. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.007>
- Chen, Y. (2013). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286. DOI: <http://doi:10.1007/s10551-006-9349-1>
- Choi, H.M., Kim, W.G., Kim, Y.J., & Agmapisarn, C. (2019). Hotel environmental management initiative (HEMI) scale development. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 562-572. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.020>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>
- Coles, T., Dinan, C., & Warren, N. (2016). Energy practices among small- and medium sized tourism enterprises: a case of misdirected effort? *Journal of Cleaner Production*, 111(Part B), 399-408. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.028>

- Cruz, M. (2013). *Relación entre los intereses ambientales de los stakeholders y los Sistemas de Gestión Ambiental en el sector hotelero Oaxaqueño* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca]. IPN.
- Cuerva, M.C., Triguero-Cano, A., & Córcoles, D. (2014). Drivers of green innovation and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 68, 104-113. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.049>
- Doran, J., & Ryan, G. (2012). Regulation and firm perception, eco-innovation and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 421-441. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601061211272367>
- de Souza, C. A., Gonçalves Gandara, J. M., & Font, X. (2018). Fatores estruturais e organizacionais dos resorts que podem influenciar a RSE. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 16(1), 147-160. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.010>
- Dowell, G.W.S., & Muthulingam, S. (2017). Will firms go green if it pays? The impact of disruption, cost, and external factors on the adoption of environmental initiatives. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1287-1304. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2603>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. DOI: [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- El-Kassar, A.-N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483-498. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fronzel, M., Horbach, J., & Rennings, K. (2007). End-of-pipe or Cleaner Production? An Empirical Comparison of Environmental Innovation Decisions across OECD Countries. Center for European Economic Research (ZEW). *Discussion Paper*, No. 04-82. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.496>
- García-Granero, E.M., Piedra-Muñoz, L., & Galdeano-Gómez, E. (2018). Eco-innovation measurement: A review of firm performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 191, 304-317. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.215>
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J.L., & Ons-Cappa, M. (2016). Eco-innovation and economic crisis: a comparative analysis of environmental good practices and labor productivity in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 138(Part 1), 131-138. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.011>
- Greco, G., Cenciarelli, V. G., & Allegrini, M. (2017). Tourism's impacts on the costs of municipal solid waste collection: Evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 177, 62-68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.179>
- Guagnano G.A. (2001). Altruism and Market-Like Behavior: An Analysis of Willingness to Pay for Recycled Paper Products. *Population and Environment*, 22(4), 425-438. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006753823611>
- Han, H., & Hwang, J. (2015). Norm-based loyalty model (NLM): investigating delegates' loyalty formation for environmentally responsible conventions. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.002>
- Han, H., & Yoon, H. (2015). Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 22-33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.004>
- Han, H., Hsu, L., & Sheu, C. (2010). Application of the theory of planned behavior to green hotel choice: testing the effect of environmentally friendly activities. *Tourism Management*, 31(3), 325-334. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.013>
- Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L., & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 58-66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.012>
- Henseler, J., Hubona, G. S., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016a). What drivers of eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 31-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.006>
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016b). The driving forces of process eco-innovation and its impact on performance: insights from Slovenia. *Journal of Cleaner Production*, 133, 812-825. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.002>
- Horbach, J., Rammer, C., & Rennings, K. (2012). Determinants of Eco-innovations by type of environmental impact-the role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological Economics*, 78, 112–122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.005>
- Jaffe, A., Newell, R., & Stavins, R. (2004). Technology policy for energy and the environment. *Innovation Policy and the Economy*, 4, 35-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/ipe.4.25056161>
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y. H., & Lee, S. (2012). Views on environmentalism and consumers' willingness to pay for environmental sustainability in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564-572. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001>
- Kasim, A., Gursoy, D., Okumus, F., & Wong, A. (2014). The importance of water management in hotels: a framework for sustainability through innovation. *Journal of Tourism*, 22(7), 1090-1107. DOI: <http://doi.org/10.1080/09669582.2013.873444>
- Kemp, R., & Pontoglio, S. (2011). The innovation effects of environmental policy instruments-a typical case of the blind men and the elephant? *Ecological Economics*, 72, 28-36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.09.014>
- Kuo, F., Fang, W., & LePage, B.A. (2021). Proactive environmental strategies in the hotel industry: eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1240-1261. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254>
- Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66, 450-458. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.044>
- Magadán, M., & Rivas, J.I. (2018). La eco-innovación en las empresas mexicanas de alojamiento turístico. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.02>
- Mohd, N., & Mohd, N. (2015). Consumers' environmental behavior towards staying at a green hotel: Moderation of green hotel knowledge. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(1), 103-117. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2014-0023>
- Molina, J.F., Claver, E., Pereira, J., & Tarí, J.J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516-524. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001>
- Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1417–1425. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.005>
- Ouyang, Z., Wei, W., & Chi, C. (2018). Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 353-364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.015>
- Radwan, H. R. I., Jones, E., & Minoli, D. (2010). Solid waste management in small hotels: a comparison of green and non-green small hotels in Wales. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 533-550. DOI: <http://doi.org/10.1080/09669582.2011.621539>
- Rave, T., Goetzke, F., & Larch, M. (2011). The determinants of environmental innovations and patenting: Germany reconsidered. *Working Paper*, No. 97.
- Reyes Macedo, S. M., Reyes Santiago, M. del R., & Méndez García, E. M. del C. (2022). Reproducir la vida en un entorno dinámico: construcción de capacidades turísticas en San Andrés Ixtlahuaca, Oaxaca, México. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 20(3), 715–728. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.049>

- Reyes-Santiago, M.R., Sánchez-Medina, P.S., & Díaz-Pichardo, R. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.001>
- Reyes-Santiago, M. del R., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2019). The influence of environmental dynamic capabilities on organizational and environmental performance of hotels: Evidence from Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 227, 414-423. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.245>
- Rivera, D.P. (2017). *Incentivo y barreras a la eco-innovación con materiales reciclados en México* [Ponencia]. XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. México.
- Sanni, M. (2017). Drivers of eco-innovation in the manufacturing sector of Nigeria. *Technological Forecasting & Social Change*, 131, 303-314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.007>
- Shaadi, R. L. del S., Pulido F., J. I., & Rodríguez H., I. M. (2018). Análisis de las Partes Interesadas en la Gestión del Turismo de Reuniones en la ciudad de Aguascalientes (México) a partir de los elementos básicos del análisis de redes. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 16(1), 179-196. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.012>
- Sharma, T., Chen, J., & Liu, W.Y. (2020). Eco-innovation in hospitality research (1998-2018): a systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 913-933. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0002>
- Singh, S. K., del Giudice, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., & Sohal, A. S. (2022). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 500- 514. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2906>
- Sodhi, M.S. (2015), Conceptualizing Social Responsibility in Operations Via Stakeholder Resource-Based View. *Production and Operations Management*, 24(9), 1375-1389. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12393>
- Styles, D., Schoenberger, H., & Galvez, J.L. (2015), Water management in the European hospitality sector: Best practice, performance benchmarks and improvement potential. *Tourism Management*, 46, 187-202. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.005>
- Triguero, A., Moreno, L., & Davia, M.A. (2013). Drivers of different types of ecoinnovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92, 25-33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.009>
- Vargas, E.E., Bahena, I.L., & Córdón, E. (2018). Innovación responsable: nueva estrategia para el emprendimiento de mipymes. *Innovar*, 28(69), 41-53. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71695>
- Velázquez, J.A., Vargas, E.E., Oliver, R., & Cruz, G. (2016). Elementos determinantes de la eco-innovación en hotelería de Huatulco, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 242-256.
- Wang, L., Li, W., & Qi, L. (2020). Stakeholder Pressures and Corporate Environmental Strategies: A Meta-Analysis. *Sustainability*, 12(3), 1-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12031172>
- Wei, Y., Zhu, X., Li, Y., Yao, T., & Tao, Y. (2019). Influential factors of national and regional CO2 emission in China based on combined model of DPSIR and PLS-SEM. *Journal of Cleaner Production*, 212, 698-712. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.155>
- Weng, M.H., & Lin, C.Y. (2011). Determinants of green innovation adoption for small and medium-size enterprises (SMES). *African Journal of Business Management*, 5(22), 9154-9163. DOI: <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000199>
- Zhu, Q. H., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal Production Research*, 45(18-19), 4333-4355. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207540701440345>

Recibido: 26/06/2023  
 Reenviado: 21/07/2023  
 Aceptado: 26/07/2023  
 Sometido a evaluación por pares anónimos