



El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del
Estado de México

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

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 43

Julio / Diciembre 2022

Artículo

Título

Gestión sustentable en el
sector hotelero veracruzano:
Aproximación a través de un
Cuadro de Mando Integral

Autor:

Giselle Rodríguez Rudi
Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Fecha Recepción:

12/07/2019

Fecha Reenvío:

10/06/2021

Fecha Aceptación:

20/08/2021

Páginas:

33 - 54

**Gestión sustentable en el sector hotelero
veracruzano: Aproximación a través de
un Cuadro de Mando Integral**

**Sustainable management in the Veracruz
hotel sector: Approach through a
Balanced Scorecard**

Resumen

La presente investigación aborda el paradigma de la sustentabilidad en el sector turístico hotelero veracruzano. El objetivo general es identificar y analizar los elementos claves necesarios para la evaluación del grado de implementación de estrategias de gestión sustentable en el sector turístico hotelero de Veracruz, mediante la propuesta de un Modelo de Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS) basado en investigaciones recientes. La metodología parte de un análisis cuantitativo descriptivo de fuentes primarias. Los resultados evidencian que de los establecimientos analizados un 68% hacen más énfasis en los resultados económicos, descuidando la importancia de la perspectiva ambiental y social de las regiones anfitrionas, y el establecimiento de estrategias orientadas a implementar el desarrollo de un turismo más sustentable.

Palabras clave:

sustentabilidad, turismo, modelos, hospitalidad.

Abstract

This research deals with the paradigm of sustainability in the hotel tourism sector in Veracruz. The general objective is to identify and analyze the key elements necessary for the evaluation of the degree of implementation of sustainable management strategies in the hotel tourism sector of Veracruz, through the proposal of a Sustainable Integral Scorecard Model based on recent research. The methodology is based on a descriptive quantitative analysis of primary sources. The results show that of the establishments analyzed, 68% place more emphasis on economic results, neglecting the importance of the environmental and social perspective of the host regions, and the establishment of strategies aimed at implementing the development of more sustainable tourism.

Keywords:

sustainability, model, hospitality.

De los AUTORES

Giselle Rodríguez Rudi

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

gisellerod1019@yahoo.es

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez

Doctor en Ciencias Económicas.
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración de la Universidad
Veracruzana. Línea de Generación y
Aplicación del Conocimiento:
Desarrollo sustentable, capital
social y gestión del patrimonio.

Introducción

El sector turístico hotelero en México ha presentado un relevante auge en los últimos años. Esta acelerada dinámica de transformación lo ha convertido en uno de los sectores que exhiben un mayor grado de crecimiento económico y que ineludiblemente impactan en el progreso socioeconómico del país y de las regiones anfitrionas (Secretaría de Economía, 2019).

En este sentido, los establecimientos hoteleros de propiedad local constituyen uno de los motores a través de los cuales se logra propagar los beneficios económicos y socioculturales del turismo en menor escala y se pueden alcanzar ciertos objetivos del desarrollo sustentable. No obstante a ello, con la excepción de algunos casos de estudios, la investigación en esta área ha tendido a centrarse en grandes empresas o consorcios del turismo a nivel internacional dejándose de lado las particularidades del nivel micro de la empresa en la aplicación de los principios del turismo sustentable (Flores-Sánchez y Rodríguez-Batres, 2018; Wojtarowski *et al.*, 2016).

Ante este escenario existe la necesidad de mejorar las conductas, prácticas y procesos de gestión dentro de estas organizaciones a fin de ofrecer un mayor valor agregado desde el paradigma de la sustentabilidad a escala local. Para abordar el problema, un importante número de investigadores han buscado coadyuvar en la propuesta de metodologías e indicadores para evaluar y mejorar sistemáticamente la gestión sustentable, sin embargo, aún persisten las carencias a la hora de adaptar dichos modelos a escalas micro del sector turístico hotelero, haciendo necesario desarrollar un instrumento que mida la actitud y el rendimiento de los hoteles a la hora de cumplir los objetivos de sustentabilidad, incluida la reducción de los impactos ambientales y el empleo de tecnologías más limpias.

En esta tesitura, la presente investigación tiene como objetivo identificar los elementos más representativos que aborda la literatura actual para realizar una propuesta de un Modelo de Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS) aplicable a dicho sector. Para responder al objetivo planteado, el artículo está estructurado de la siguiente forma. En la segunda sección, se aborda la revisión de la literatura para evidenciar las relaciones existentes entre el turismo y la sustentabilidad, así como destacar los modelos comúnmente



empleados en la evaluación de la gestión sustentable de las organizaciones. En la sección tres, se aborda el contexto de estudio, una descripción de la metodología y los datos utilizados en la investigación para culminar proponiendo los criterios de evaluación de desempeño sustentable a través de un Cuadro de Mando Integral que asuma las particularidades de medianas y pequeñas empresas hoteleras en Veracruz. Finalmente, se presentan las conclusiones en la sección cuatro.

Revisión de la Literatura

La sustentabilidad en el Turismo

La relación entre el turismo y el medio ambiente es compleja y en ocasiones controversial. La industria hotelera es uno de los sectores que mayor crecimiento económico ha reportado en los últimos años, sin embargo, está asociada a un relevante número de pequeñas operaciones que consumen energía, agua y otros recursos naturales, ocasionando que el impacto de sus operaciones en el medio ambiente sea considerada difusa y dando lugar a una carencia de legislación específica para el sector (Carmona-Moreno *et al.*, 2004; Leonidou *et al.*, 2013).

Algunos investigadores consideran que si estos impactos causados se suman, entonces, el hotel tiene un efecto significativo en el agotamiento de los recursos naturales y en la contaminación ambiental, rebasando la capacidad ecológica de los destinos, comprometiendo los modelos de desarrollo existentes (Reyes-Santiago y Sánchez-Medina, 2016) y dando origen a una visión de conflicto que invalida la actividad turística (Page y Dowling, 2002). Aunado a esta visión de conflicto, el sector hotelero se encuentra en constante dependencia con el medio natural debido a 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 *et al.*, 2012: 133-134).

Para Rivas (2009) este modelo de turístico tradicional, basado en la búsqueda constante del beneficio económico sin tomar en cuenta el carácter limitado de los recursos naturales, ha ocasionado un perfil negativo del turismo que en caso de continuar existiendo puede resultar insostenible. Lo cual



nos obliga a transitar directamente hacia una sociedad del riesgo en donde se requiere gestionar los impactos negativos de la modernización en la sociedad global. Enfatizando la necesidad de que este sector tome conciencia sobre la importancia de desarrollar una modernidad reflexiva (Beck, 1998), que conduzca a una perspectiva alterna de responsabilidad, que abogue por integrar el entorno natural, cultural, económico y humano paulatinamente dentro de sus estrategias organizacionales, dando origen a un modelo de negocio que coadyuve en la obtención de ventajas competitivas más sustentables.

En este sentido, la problemática ambiental en el turismo ha acentuado la importancia de modificar las pautas de actuación organizacionales en el uso de los recursos naturales perecederos, a través de la adopción del paradigma intergeneracional de la sustentabilidad, destacando como aquella premisa que prioriza tres pilares estratégicos: la gestión eficiente y racional de los recursos naturales, la equidad social de las regiones anfitrionas, la prosperidad económica y ya más recientemente incorporando un nuevo pilar orientados al empleo de tecnologías más respetuosas orientadas a no comprometer las necesidades futuras de las generaciones venideras (Pulido-Fernández y Andrades-Caldito, 2014).

Dicho paradigma a nivel internacional ha dado pie al surgimiento de múltiples iniciativas, que promueven el desarrollo de un turismo sustentable, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Programa de premios a la Excelencia y la Innovación Turística de la Organización Mundial del Turismo (OMT), los indicadores ambientales para las políticas turísticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros.

En el contexto mexicano estas iniciativas se han visto replicadas a través de diversas prácticas voluntarias como la Empresa Socialmente Responsable, el Distintivo S de la Secretaría de Turismo, el Certificado de Calidad Ambiental de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), el Certificado de Ecoturismo de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, entre otros (López Ojeda *et al.*, 2019). Sin embargo, muchas de ellas son consideradas como iniciativas paradójicas, que se centran en aspectos estrictamente económicos, que persiguen beneficios propios y la rentabilidad organizacional, soslayando aspectos fundamentales como la cultura, la ética, las tecnologías y el medioambiente (Plasencia *et al.*, 2018). A ello se une una multiplicidad de



indicadores y metodologías de gestión existentes en la práctica que se centran en el nivel macro, y ostentan dificultad para considerar e integrar criterios locales que aborden la especificidades operativas de las pequeñas y medianas empresas del sector, especialmente combinando elementos cuantitativos con cualitativos (Medrano y Lardiés-Bosque, 2014).

Métodos tradicionales para la valoración organizacional de la sustentabilidad

En el ámbito organizacional, el paradigma de la sustentabilidad ha sido interiorizado a través de la Teoría de la Legitimidad, perspectiva a través de la cual se puede interpretar el comportamiento ambiental desde el punto de vista de las organizaciones frente a las demandas de sistemas socialmente responsables (Saldaña, 2009). La legitimidad será, entonces, comprendida como “la percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones construidas socialmente” (Suchman, 1995 citado por Larrán-Jorge y Andrades-Peña, 2015: 97).

Para Ortiz *et al.* (2016) esta presión ejercida por los grupos de interés de la organización (accionistas, empleados, proveedores, medios de comunicación, grupos ecologistas, comunidades locales, etc.) será el umbral para incorporar acciones e iniciativas de racionalidad más amplias en la conservación de los recursos naturales que garantizarán la continuidad del negocio a la vez que impactan en la obtención de mejores resultados económicos.

Junto a esta teoría coexiste la Teoría de las Ventajas Competitivas, que demuestra vínculos positivos entre las prácticas de sustentabilidad, el 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 *et al.*, 2016; Ryszko, 2016).

De este modo, en la literatura científica ha proliferado el desarrollo y aplicación de modelos que buscan evaluar la gestión sustentable de las organizaciones a fin de establecer procesos más amigables con



el medio ambiente a la vez que se obtienen beneficios económicos y sociales, destacando entre ellos: el Modelo de Triple Cuenta de Resultados, el Modelo de Presión-Estado-Respuesta y el Modelo del Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS).

El Modelo de Triple Bottom-Line (3BL), desarrollado en la década de 1990, aborda la premisa de la triple sustentabilidad, reconociendo no solamente el contexto de beneficios y pérdidas económicas. En este sentido, su marco de actuación coadyuva a que las organizaciones incorporen componentes sociales y ambientales a su evaluación, los cuales en ocasiones son ensombrecidos por la dimensión económica (Schulz, 2016). El componente financiero del 3BL se enfoca en mediciones de productividad y rendimiento de activos de la compañía (Plasencia *et al.*, 2018; Schulz, 2016), la dimensión ambiental intenta asumir las responsabilidades del impacto de las actividades empresariales sobre los sistemas naturales y la dimensión social involucra la re-conceptualización del modelo de negocio empresarial a fin de aportar a su comunidad, bien sea a través de contribuciones, formación y bienestar de sus propios empleados (Joyce y Paquin, 2016).

El Modelo de Presión-Estado-Respuesta, también creado en la década de los noventa, fue desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), como un modo para brindar apoyo en la formulación e implementación de políticas ambientales. De este modo su marco de actuación considera que las actividades humanas ocasionan impactos negativos sobre el medio ambiente, perturbando los hábitats y ecosistemas naturales; por lo cual es importante la selección y evaluación a través de indicadores de presión que permitan brindarle respuesta a la sociedad sobre las decisiones ambientales y económicas que adoptan sus naciones (Neri *et al.*, 2016).

El Modelo del Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS) fue creado por Kaplan y Norton, en 1992, con la finalidad de incorporar los propósitos sociales y ambientales al desempeño económico de la organización, buscando proporcionarle un valor agregado, lo que lo convierte en una amalgama perfecta para aumentar la conciencia de responsabilidad de la empresa (Lu *et al.*, 2018). Desde esta perspectiva, el Cuadro de Mando Integral es más que una colección de diversos indicadores, agrupados por cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje) que se sustentan en una relación de causalidad y en el paradigma de la racionalidad



instrumental. La perspectiva financiera manifiesta la relevancia de garantizar la supervivencia y el crecimiento de la organización, a través del monitoreo de variables como el retorno de la inversión, el rendimiento de los activos y los resultados netos (Mendes *et al.*, 2012). La perspectiva del cliente se centra en la identificación del segmento de mercado y las necesidades de los clientes, con la finalidad de alinear los procesos operativos de la organización a la fidelización de estos y a la atracción de nuevos consumidores. Los procesos internos constituyen la suma de actividades y procesos desarrollados por la organización para lograr la satisfacción de sus clientes y la optimización financiera, por último, el crecimiento y aprendizaje representa el conjunto de valores intangibles con los cuales se busca desarrollar programas de formación del capital humano, sistemas de información y gestión de procedimientos organizativos (Mendes *et al.*, 2012). Esta herramienta es considerada idónea para emplear en las organizaciones turísticas debido a que incorpora perspectivas adicionales como la satisfacción del cliente que constituye una condición relevante para mantener el negocio en marcha y el aprendizaje como capacidad previa para el comportamiento socialmente responsable de los trabajadores y los clientes; lo que brinda un soporte para la planificación estratégica de destinos turísticos (Corbo y Biasone, 2018; Vega, 2015). Asimismo, coadyuva en eficientar los procesos de negocios y favorecer el rediseño, la gestión y la optimización continua de los procesos organizacionales con base en los resultados obtenidos, a fin de alcanzar la excelencia en un periodo razonable de tiempo (Hamdoun y Zouaoui, 2017; Hussein y Elsayed, 2017).

Propuesta Metodológica

Contexto del área de estudio

El estado de Veracruz de Ignacio de la Llave es un estado mexicano localizado en las coordenadas geográficas: norte 22°28', al sur 17°09' de latitud norte; al este 93°36'; y al oeste 98°39' de longitud oeste. Situado en las costas del Golfo de México, limita con Tamaulipas al norte, con Tabasco y Chiapas al este, al sur con Oaxaca y Chiapas y al oeste con Hidalgo, Puebla y San Luis Potosí. Se encuentra integrado por 212 municipios poblados por alrededor de 7,3 millones de habitantes y representa con su territorio el 3.66% de la superficie total del país (INEGI, 2017).



En el 2019, Veracruz alcanzó un Producto Interno Bruto Estatal a precios básicos ascendente a 1, 038, 620 millones de pesos, lo que representa el 4.5% del PIB nacional, ubicándose en la 5ta posición a nivel nacional. La rama de mayor relevancia económica fueron las actividades terciarias como el comercio, transporte, servicios culturales, de esparcimiento, deportivos, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, alcanzando igualmente un 4.5% del producto total de estas actividades (INEGI, 2020).

Lo anterior evidencia que el sector de los servicios es un motor relevante de la economía del estado, el cual destaca por ser la cuarta entidad federativa con litoral, que posee una mayor producción bruta turística de 2.3%, dado en mayor medida por sus grandes riquezas naturales entre las que destacan reservas de agua, altas montañas, sitios protegidos por la UNESCO y pueblos mágicos, que lo hacen un lugar propicio para hacer turismo de sol y playa, turismo cultural, de montaña, de negocio y ecoturismo (INEGI, 2018). Con su gran oferta turística se ha convertido en un competidor para otros destinos turísticos mexicanos como Puerto Vallarta y Acapulco.

El sector hotelero en el estado se concentra mayormente en hoteles sin categoría y hoteles de 3 estrellas sumando el 55.29% de las plazas hoteleras y un 45.38% de las habitaciones disponibles. Igualmente, el número de visitantes y las pernoctaciones, en hoteles ha seguido una evolución estable en el periodo 2015-2017 que ronda el 42% de ocupación turística de acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo (2018a), lo que lo hace un lugar ideal para realizar nuestro estudio dado el alto volumen de establecimiento hoteleros que tiene en todo lo largo y ancho de su territorio y la relevancia que este ocupa como principal fuente de ingresos a su economía.

Metodología

Como se evidenció en el primer apartado, muchas han sido las iniciativas que tienen como finalidad incorporar la gestión sustentable en las organizaciones a través del diseño de grupos de indicadores o modelos que responden a este objetivo. Sin embargo, aún son pocos los que se concentran en estudios de localidades turísticas y toman en cuenta las particularidades propias de las mismas, por lo cual, existe la necesidad de desarrollar una herramienta que mida la actitud y el rendimiento de los pequeños y medianos hoteles en la gestión para la sustentabilidad de la práctica hotelera.



En este sentido, la metodología se basó en un análisis cuantitativo descriptivo, en donde la selección del conjunto de indicadores para medir la gestión sustentable del sector turístico hotelero en Veracruz se llevó a cabo en dos fases y en función de los siguientes criterios: En la primera fase, se realizó un análisis exhaustivo de los indicadores existentes en la literatura científica a fin de que se pudieran determinar aquellos que demuestren un mayor poder explicativo. En la segunda fase, se procedió a establecer una matriz de métricas estratégicas cuantitativas, que buscan medir la gestión sustentable centrándose en el análisis del modelo territorial y turístico existente en el estado (por ejemplo, salario mínimo mensual del estado, ventas anuales de las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios, tasa de ocupación media del estado obtenida con base en información del Secretaría de Turismo, 2018b). El total de indicadores utilizados se fusionaron de diferentes constructos encontrados en los trabajos de Mihalič *et al.*, 2012; Tudorache *et al.*, 2017, quedando estructurado un cuestionario con las dimensiones financiera, clientes (residentes y turistas), interna y de aprendizaje para un total de 16 indicadores (tabla 1).

Tabla 1. Propuesta Cuadro de Mando Integral en el destino de Veracruz

Dimensión	Indicadores	Ítems
Perspectiva financiera	Tarifa media	Su hotel tiene una tarifa media mayor de \$400.
	Salario medio por empleados	Su hotel tiene un salario medio por trabajador superior a \$5,000.
	Ventas anuales	Considera que su hotel tiene utilidades mayores que el resto de sus competidores del mercado.
	Tasa de ocupación	Considera que su hotel tiene una tasa de ocupación mayor que el 45% al año.



Dimensión	Indicadores	Ítems
Perspectiva del cliente (residentes y turistas)	Satisfacción de los clientes	Considera que su hotel proporciona una mayor satisfacción a sus clientes que el resto de sus competidores del mercado.
	Fidelización de los clientes	Considera que su hotel tiene mayor fidelización de los clientes que el resto de sus competidores del mercado.
	Atracción de nuevos clientes	Considera que su hotel atrae más clientes que el resto de sus competidores del mercado.
	Satisfacción de los residentes locales	Considera que su hotel proporciona una mayor satisfacción a los residentes locales que el resto de sus competidores del mercado.
Perspectiva interna	Consumo de energía y agua	Considera que su hotel ha adoptado nuevos métodos para mejorar la eficiencia (p. ej., ahorro de agua, energía, etc.)
	Reciclaje de residuos	En su hotel se cuenta con programas de reciclaje.
	Certificados de calidad ambiental (ISO 14001, GreenKey, Distintivo S, Certificado de calidad turística, etc.)	En su hotel cuentan con algún certificado conferido por una organización externa que avale la calidad ambiental.
	Monitoreo de la implementación de la estrategia de desarrollo sustentable del hotel (realización de objetivos)	En su hotel se ejecutan auditorías o evaluaciones ambientales (internas o externas).
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Actividades medioambientales para invitados (por ejemplo, talleres, folletos informativos)	En su hotel se fomenta la conciencia ambiental a través de talleres, folletos informativos, etc.
	Eventos culturales en el hotel	En su hotel se realizan eventos culturales con la comunidad.
	Participación en la estrategia de desarrollo sostenible del destino turístico	En su hotel se patrocinan actividades relacionadas con el medio ambiente.
	Actividades ambientales para los empleados (por ejemplo, cursos de educación ambiental por empleado).	En su hotel se fomenta la conciencia ambiental entre los empleados a través de reuniones y consejos, cursos, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en Mihalič *et al.*, (2012) y Tudorache *et al.*, (2017).



Una vez logrado un entendimiento general de las dimensiones y contextualizándolas a las condiciones que enfrentan las pequeñas empresas hoteleras del estado de Veracruz, se procedió a aplicar el cuestionario impreso o mediante la herramienta electrónica google forms en un periodo de tres meses a partir del 1 de marzo de 2019 al 1 de junio de 2019 a hoteles entre 1 y 3 estrellas; con apoyo de recordatorios por correo electrónico y telefónico. El marco de muestra fue una lista combinada de empresas hoteleras pertenecientes a la Asociación de Hoteles y Moteles del estado de Veracruz. Se recopilaron las respuestas de 22 gerentes de hoteles.

Dicho cuestionario presentó un grupo de interrogantes cerradas (16 preguntas), haciéndose de esta forma más ágil su contestación con base en la percepción de los encuestados. Las afirmaciones se seleccionaron entre un valor de uno a cinco, atendiendo al grado de acuerdo o desacuerdo con la propuesta expuesta, utilizando la escala tipo Likert con cinco alternativas de repuestas: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), neutral (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). De esta forma se pudieron proporcionar resultados específicos en la medición de cada factor, permitiendo descubrir distintos niveles de opinión, sin necesidad de dar datos objetivos y concretos sobre ellos (por ejemplo, rentabilidad, beneficios antes de impuestos, etc.), que resulta información susceptible de ser difundida.

Para el análisis de los datos se determinó un rango de evaluación de las dimensiones mediante el cálculo del promedio ponderado, al multiplicar el resultado alcanzado por cada dimensión por su coeficiente de ponderación (20 en cada dimensión), posteriormente se procedió a dividir la sumatoria de los valores obtenidos entre la mayor puntuación de su escala de apreciación (5 puntos), para de este modo categorizarlas en cuatro niveles: crecimiento respetuoso (alto), cambio poco significativo (medio), deterioro o riesgo (bajo), como se precisa en la tabla 2.

Tabla 2. Código cromático para valoración de resultados

Descripción	Rango del porcentaje	Código cromático
Crecimiento respetuoso	60-80	
Cambio poco significativo	33-59	
Deterioro o riesgo	16-32	

Fuente: Elaboración propia.



Rojo, con rango entre 16 y 32, indica una situación severamente crítica en el aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente en el plan de acción para la sustentabilidad, que dan lugar a la definición de una alerta roja en el establecimiento hotelero.

Amarillo, con rango entre 33 y 59, es manifestación de una entidad que en el aspecto evaluado está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Si el porcentaje se ubica en un valor debajo de 75 se deberá trabajar dichas problemáticas con cierto énfasis en el plan de acción para su mejoramiento. Si por el contrario están más próximas al límite superior de 80, se trabajará en éstas buscando su consolidación.

Verde, con rango entre 60 y 80, indica una entidad que en el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Servirá de referente en el plan de acción para la sustentabilidad, con el fin de aprender y establecer sinergias en el sector.

Posteriormente a la aplicación de la encuesta, se capturaron las respuestas obtenidas en el programa estadístico Statical Product for Service Solutions (SPSS) versión 28.0, para a través de distribuciones de frecuencias conseguir las derivaciones que nos permitieron cumplir con el objetivo planteado en la investigación. Asociado a ello, se empleó el coeficiente de confiabilidad interna de Cronbach en donde se consideran efectivos aquellos ítems que desplieguen una carga superior o igual a 0.7 para los estudios empíricos en ciencias sociales, arrojando una carga de 0.90, 0.91, 0.93 y 0.89 para la perspectiva financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento respectivamente.

Los datos de las variables nominales analizadas se expresan en medias y porcentajes. Para la comparación de dimensiones se procedió a la estadística descriptiva mediante elaboración de tablas de frecuencia.



Resultados

Los resultados adquiridos evidencian que no todos los establecimientos hoteleros confieren la misma importancia a las 4 perspectivas analizadas (tabla 3), destacando la perspectiva financiera sobre el resto de las dimensiones (perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento) tal y como lo evidencia la información que se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Importancia y Categorización de las perspectivas estudiadas

Variables	Ítems	Puntaje Máx	Valor obtenido	Media de respuesta	Categorización
Perspectiva financiera	4	80	62	3.84	Crecimiento respetuoso
Perspectiva del cliente	4	80	48	3.01	Cambio poco significativo
Perspectiva interna	4	80	30	1.95	Deterioro o riesgo
Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento	4	80	32	2.29	Deterioro o riesgo

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados representados en la tabla 3, dos de las cuatro perspectivas analizadas en la gestión sustentable de los hoteles obtuvieron una calificación global deficiente. Analizando las dimensiones de modo más detallado con base en las respuestas obtenidas de los establecimientos examinados la perspectiva financiera se emplaza en un estándar medio-alto (tabla 4), lo que indica que la tarifa media, el salario de los empleados, las ventas anuales y la tasa de ocupación tienen un desempeño óptimo.



Tabla 4. Perspectiva financiera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	7	31.0	31.0	
De acuerdo	11	50.0	50.0	81.0
Totalmente de acuerdo	4	19.0	19.0	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La perspectiva financiera (62) evidencia un crecimiento respetuoso del sector turístico hotelero en Veracruz, estos niveles pueden explicarse por tasas de ocupación constantes que se ven reflejados en resultados económicos satisfactorios y en salarios iguales o superiores al salario medio mensual del estado.

Tabla 5. Perspectiva cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	32.0	32.0	
Neutral	8	38.0	38.0	69.0
De acuerdo	6	28.0	28.0	98.0
Totalmente de acuerdo	1	2.0	2.0	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la perspectiva del cliente (48) (tabla 5), los establecimientos estudiados demuestran un cambio poco significativo, en donde si bien se comienza a percibir una mayor atención por parte de los propietarios y gerentes hacia los residentes y turistas, aún se requiere de una mayor orientación al cliente tomando en consideración sus necesidades y las demandas del mercado turístico internacional.



Tabla 6. Perspectiva interna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	30.0	30.0	
En desacuerdo	11	49.0	49.0	78.0
Neutral	4	22.0	22.0	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La perspectiva con una menor puntuación (30) se encuentra relacionado con la perspectiva interna en donde se manifiesta una percepción desfavorable del personal sobre las prácticas encauzadas a la preservación del medio ambiente. Esto esta originado por la escasez de estrategias que permitan medir e internalizar las externalidades ambientales que ocasiona la actividad hotelera en el entorno circundante (gasto de energía, agua, materiales); así como la poca implementación de sistemas de calidad ambiental en el estado que le permitan obtener eco-certificados (tabla 6).

Tabla 7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	26.0	26.0	
En desacuerdo	11	48.0	48.0	74.0
Neutral	5	26.0	26.0	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Otra dimensión que representa un área de oportunidad es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (32), debido a que, de acuerdo con la percepción de los dirigentes de los establecimientos, todavía no existen los medios suficientes para invertir más en el desarrollo de los recursos humanos, debido



a que la mayoría de las inversiones están orientadas al cuidado de las instalaciones. Asimismo, se descuida la educación y difusión ambiental, considerados como temas menos relevantes a pesar de que preparar a los consumidores, empleados y comunidades anfitrionas en temas ambientales acrecienta la conciencia y el desempeño ambiental a largo plazo (tabla 7).

Lo anterior permite situar a las unidades estudiadas en un estándar de desarrollo medio-bajo para el ejercicio sustentable de su actividad empresarial, lo cual concuerda con otros contextos hoteleros en donde aún no se le suele dar prioridad a las perspectivas del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Mihalič *et al.*, 2012).

Conclusiones

Este artículo aborda algunos aspectos controversiales que recoge la literatura sobre las teorías de desarrollo sustentable, para continuar analizando diferentes modelos que permiten incorporar la sustentabilidad en las organizaciones modernas. A través del Cuadro de Mando Integral propuesto se buscó llegar a un análisis crítico para estudiar la orientación hacia la sustentabilidad de la industria hotelera veracruzana en pequeñas y medianas empresas.

Como se argumentó en la revisión de la literatura, si bien el marco de la sustentabilidad en los destinos turísticos ha arrojado un sin número de modelos a nivel global, sin embargo, debido a que se trata de un proceso sumamente complejo que involucra aspectos dependientes del contexto de estudio, parece existir poca información empírica sobre modelos de sustentabilidad alternativos en la práctica hotelera, que aborden no solamente la perspectiva financiera, sino también la ambiental y social.

Con los resultados obtenidos, se observó que el desempeño ambiental y social evaluado a través de las perspectivas del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son elementos muy descuidados en el contexto de la pequeña y mediana empresa hotelera veracruzana, los gerentes de estos establecimientos siguen privilegiando la perspectiva financiera que refleja demandas de rentabilidad en lugar de preocupaciones para la mejora y mantenimiento de los ambientes sociales y naturales, esto ratifica los resultados alcanzados en otras investigaciones



internacionales realizadas en diferentes contextos turísticos por Mihalič *et al.* (2012) y Tudorache *et al.* (2017) que evidencian un enfoque de sustentabilidad débil basado en los modelos de negocio capitalista asentados en el crecimiento económico. Lo anterior contribuye a que el Estado veracruzano sea uno de los que menor número de certificaciones ambientales posee en el país, por lo tanto, las estrategias orientadas a la reducción en el consumo de energía, agua, la gestión de residuos, el reciclaje y la preservación del entorno natural, aún son considerados costosas y poco redituables.

Finalmente, es importante destacar que la investigación ofrece una pequeña radiografía de la industria hotelera veracruzana en el 2019, que permite reflexionar sobre los vacíos que presentan los enfoques de la sustentabilidad; lo que permite determinar que Veracruz requiere cada vez más de establecimientos hoteleros comprometidos con el desarrollo sustentable. Así como de implementar estrategias ambientales y sociales para comenzar a competir en otros mercados y alcanzar un desarrollo organizacional superior, en caso contrario aquellas que ignoren estas tendencias más sustentables pueden enfrentarse a problemas de supervivencia en un futuro no muy lejano o se verán en la necesidad de invertir importantes sumas de recursos financieros para adecuarse a las demandas de este nuevo nicho de consumidores.

Igualmente resulta necesario destacar las limitantes de la investigación entre las que se encuentran la muestra de estudio (22 establecimientos) y el sesgo por la percepción de los individuos encuestados, lo cual puede motivar futuras líneas de investigación que se extiendan a otros estados de la República Mexicana o bien a otros países latinos a fin de comparar la dedicación y el desempeño real de las empresas hoteleras a lo largo de otras perspectivas de estudio de la sustentabilidad; o bien identificando otros indicadores o sujetos de investigación como los clientes o residentes de la comunidad anfitriona, que se ajusten a su contexto práctico a fin de cubrir el vacío existente en la literatura científica.



Referencias

- Beck, U. (1998). *La sociedad del Riesgo: Hacia una nueva modernidad*. España: Paidós.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J. & De Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance. *Service Industries Journal*, 24(3), 101-130. Disponible en <https://doi.org/10.1080/0264206042000247786>, [18 de agosto de 2021].
- Corbo, Y. & Biasone, A. (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 16(2), 36-51.
- Flores-Sánchez, E. & Rodríguez-Batres, A. (2018). Gestión hotelera Valuación analógica del sector turístico aplicada a micro y pequeñas empresas mexicanas. *Retos Turísticos*, 17(2), 1-10. Disponible en <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/299/250>, [19 de agosto de 2021].
- Hamdoun, M. & Zouaoui, M. (2017). Impact of Environmental Management on Competitive Advantage of Tunisian Companies : The Mediator Role of Organizational Culture. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 76-82.
- Hussein, A. & Elsayed, M. (2017). Evaluating the sustainable performance of corporate boards : The balanced scorecard approach. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167-195. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2016-1358>, [12 de noviembre de 2019].
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Veracruz de Ignacio de la Llave 2017*. Disponible en <http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2018/04/AEGEV-2017.pdf>, [5 de febrero de 2020].
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2018). Estadísticas a propósito del día Mundial del Turismo (27 de septiembre). Datos Nacionales. Disponible en http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/turismo2018_Nal.pdf, [2 de abril de 2019].



- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2019. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/PIBEntFed2019.pdf>, [10 de junio de 2021].
- Joyce, A. & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas : A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, (135), 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>, [19 de agosto de 2021].
- Larrán-Jorge, M. & Andrades-Peña, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VI(15), 91-107. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n15/v6n15a5.pdf>, [5 de abril de 2019].
- 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. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>, [5 de abril de 2019].
- 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. Disponible en <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1111532>, [7 de noviembre de 2019].
- López Ojeda, A., Favila Cisneros, H., Osorio Manjarrez, A., Hernández López, R. & Guzmán Hernández, C. (2019). Desafíos del turismo sustentable desde la dimensión local: el caso de los municipios de Isidro Fabela y Jilotzingo, Estado de México. *El Periplo Sustentable*, (36), 67-99. Disponible en <http://rperiplo.uaemex.mx/>, [12 de diciembre de 2020].
- Lu, M., Hsu, C., Liou, J. J. H. & Lo, H. (2018). A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports. *Journal of Air Transport Management*, 71, 9-19. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.05.008>, [19 de agosto de 2021].



- Medrano, S. & Lardiés-Bosque, R. (2014). Propuesta de indicadores ambientales para un turismo sostenible en la ciudad de Zaragoza. *Geographicalia*, 66, 99-132. Disponible en https://doi.org/https://doi.org/10.26754/ojs_geoph/geoph.2014661068, [19 de agosto de 2021].
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F. & Ribau, M. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20-29. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.007>, [19 de agosto de 2021].
- Mihalič, T., Žabkar, V. & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: Evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701-719. Disponible en <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.632092>, [13 de octubre de 2019].
- Neri, A. C., Dupin, P. & Sánchez, L. E. (2016). A Pressure-State-Response Approach to Cumulative Impact Assessment. *Journal of Cleaner Production*, 126, 288-298. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.134>, [19 de agosto de 2021].
- Ortiz, Y. V., Vargas Martínez, E., Nava Rogel, R. M. & Castillo Nechar, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30), 97-120. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133008.pdf>, [19 de agosto de 2021].
- Page, S. & Dowling, R. (2002). *Ecotourism*. Harlow, NY. USA: Prentice Hall.
- Plasencia, J., Marrero, F., Bajo, A. & Nicado, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. Disponible en <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>, [10 de octubre de 2020].
- Pulido-Fernández, J. I. & Andrades-Caldito, L. (2014). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry ? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 37-41. Disponible en <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.909447>, [19 de agosto de 2021].



- Reyes-Santiago, R. & Sánchez-Medina, P. S. (2016). Eco-Innovación en Empresas Hoteleras de. *Salud y Administración*, 3(8), 27-37.
- Rivas, J. I. (2009). Turismo sostenible o insostenible, esa es la cuestión : indicadores proxy para una planificación turística ambientalmente responsable. *Cl.economía*, 15, 375-418. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/Jesus_Garcia114/publication/322055596_Turismo_Sostenible_o_Insostenible_esa_es_la_Cuestion_Indicadores_Proxy_para_una_Planificacion_Turistica_Ambientalmente_Responsable/links/5b1eb8b1458515270fc46351/Turismo-Sostenible, [10 de febrero de 2020].
- Ryszko, A. (2016). Proactive environmental strategy, technological eco-innovation and firm performance- case of Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 8(2), 1-20. Disponible en <https://doi.org/10.3390/su8020156>, [12 de julio de 2019].
- Saldaña, A. (2009). La empresa socialmente responsable en México : auge, paradojas y perspectivas. *Ciencia Administrativa*, 2, 1-8. Disponible en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/responsable2009-2.pdf>, [28 de junio de 2019].
- Schulz, S. (2016). Developing competitive advantage using the triple bottom line: a conceptual framework. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(4), 449-458. Disponible en <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0150>, [19 de agosto de 2021].
- Secretaría de Economía (2019). *Información económica y estatal*. Disponible en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438160/veracruz_2019.pdf, [5 de febrero de 2020].
- Secretaría de Turismo (2018a). *Actividad Hotelera*. Portal del Sistema Nacional de información estadística y geográfica. Disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>, [19 de agosto de 2021].
- Secretaría de Turismo (2018b). *Statistical Compendium of Tourism in Mexico 2017*.



- Tudorache, D. M., Simon, T., Frenț, C. & Musteață-Pavel, M. (2017). Difficulties and challenges in applying the European Tourism Indicators System (ETIS) for sustainable tourist destinations: The case of Brașov county in the Romanian Carpathians. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10), 1-19. Disponible en <https://doi.org/10.3390/su9101879>, [19 de agosto de 2021].
- Vega, V. (2015). Balanced Scorecard aplicado al Desarrollo Turístico de un territorio: Caso Municipio Santa Clara, Ecuador. En *III Congreso Científico UNIANDES*.
- Vidal Salazar, M. D., Cordón Pozo, E., Delgado Ceballos, J. & Gómez Haro, S. (2012). Proactividad medioambiental en el sector hotelero : Influencia de los procesos de aprendizaje. *Tribuna de Economía*, 866, 133-152. Disponible en http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_866_133-152__397909C4124D0C33DB07973D8B472A53.pdf, [19 de agosto de 2021].
- Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. & Negrete, J. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 14(1), 127-139. Disponible en <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retos/article/view/299/250>, [19 de agosto de 2021].