

## ESTADO DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN EMPRESAS HOTELERAS DE EL FUERTE, SINALOA

### STATUS OF SUSTAINABLE INNOVATION IN HOTEL COMPANIES IN EL FUERTE, SINALOA

José Guadalupe **Soto-Karass**<sup>1</sup>; Juan Pedro **Ibarra-Michel**<sup>2</sup> y  
Zenaida Zulema **Delgado-Peraza**<sup>3</sup>

#### Resumen

El presente estudio de caso se centra en el Pueblo Mágico de El Fuerte, lugar donde desde hace tiempo se promueve como un lugar con una riqueza cultural y natural sui generis, y donde además existen una cantidad considerable de negocios enfocados al turismo incluyendo por supuesto establecimientos hoteleros que tienen una orientación hacia la conservación del patrimonio cultural y arquitectónico del lugar. Es así que el objetivo principal de la investigación es el análisis de la innovación sostenible como estrategia competitiva de los establecimientos hoteleros de El Fuerte. Para esto se implementó una metodología mixta CUAN-CUAL que permitiera una descripción más amplia del fenómeno y cuyos resultados

reflejan una incipiente cultura hacia la implementación de estrategias para la sostenibilidad especialmente en el aspecto ambiental.

**Palabras clave:** innovación, sustentabilidad, hoteles.

#### Abstract

This case study focuses on the Magic Town of El Fuerte, a place where it has long been promoted as a place with a sui generis cultural and natural wealth, and where there are also a considerable number of businesses focused on tourism, including, of course, establishments. hoteliers who have an orientation towards the conservation of the cultural and architectural heritage of the place. Thus, the main objective of the research is the analysis of sustainable

---

<sup>1</sup> Profesor de tiempo completo, Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, Sinaloa, C. P. 81200 México+52 1 6688161000; guadalupe.soto@uadeo.mx

<sup>2</sup> Autor Corresponsal, Profesor Investigador, Universidad Autónoma de Occidente, Mazatlán, Sinaloa, C. P. 82100 México, +52 1 6699867520; pedro.ibarra@uadeo.mx

<sup>3</sup> Profesora de Tiempo Completo, Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, Sinaloa, C. P. 81200 México+52 1 6688161000; zulema.delgado@uadeo.mx

innovation as a competitive strategy for the hotel establishments of El Fuerte. For this, a mixed QUAN-QUAL methodology was implemented that would allow a broader description of the phenomenon and whose results reflect an incipient culture towards the

implementation of strategies for sustainability, especially in the environmental aspect.

**Key words:** innovation, sustainability, hotels.

## INTRODUCCIÓN

La actividad turística como tal tiene una serie de impactos en los ámbitos sociales, ambientales y económicos en las comunidades o regiones donde se desarrolla. Dentro de esta actividad destaca el sector hotelero cuya operación conlleva una multiplicidad de acciones y actores involucrados que lo convierten en la base para el funcionamiento del turismo como actividad económica. Es así que, debido a esta multiplicidad de efectos y actores involucrados, se ha tenido que hacer conciencia de que la sostenibilidad es un factor cada vez más importante para el funcionamiento u operación de este sector; esto se debe a la exigencia muy notoria de sectores tanto oficiales como del mercado que dejan en claro que el no ser sostenible ya no es una elección deseable desde el punto de vista de la competitividad y la responsabilidad social (CREST<sup>1</sup> 2015).

Desde hace tiempo la sostenibilidad como una nueva forma de hacer negocios se ha propagado en todo el mundo y se ha convertido en una tendencia general del turismo como lo corrobora la Organización Mundial de Turismo (s,f) que incluso la promueve como algo necesario para el desarrollo equilibrado de las comunidades donde se desarrolle esta actividad.

En Sinaloa, México, cuya tradición es más centrada hacia actividades del sector primario, el turismo se ha convertido en una fuente generadora de ingresos que se distingue, principalmente en el municipio de Mazatlán, en una industria en constante crecimiento por lo que se ha tenido que ajustar a estas tendencias hacia la sostenibilidad del mercado en todos sus niveles. Atendiendo a esta tendencia, otros municipios han buscado integrarse a la actividad turística obteniendo la denominación como “Pueblo Mágico”, tal es el caso de Cósala, el Rosario, Mocorito y El Fuerte.

Aquí es necesario abrir un paréntesis para comentar que la denominación “Pueblo Mágico” surge de un programa gubernamental cuya orientación es promover el desarrollo equilibrado y sostenible de las comunidades rurales que, gracias a su riqueza cultural, natural e histórica, pueden convertirse en lugares en

---

<sup>1</sup> Center for Responsible Travel

los que a través del turismo se puedan alcanzar estadios de bienestar superiores (SECTUR, 2014 y 2018). Por lo anterior, es claro que los involucrados en la actividad turística se tendrían que orientar a la sostenibilidad como una estrategia inherente a la operación cotidiana de sus organizaciones.

### **Innovación sostenible**

Con el crecimiento del mercado de productos y servicios “verdes” o amigables con el medio ambiente, las empresas han adoptado en forma creciente estrategias que les permitan competir en este nicho de mercado que se ha vuelto más competido y con un crecimiento notorio de este tipo de productos o servicios. Lo anterior lo confirma Willard (2002), quien habla del cambio de cultura empresarial para lograr beneficios que en conjunto puede resultar en un significativo descenso en el porcentaje de los costos fijos de la empresa, así como un mejor ingreso por los productos y servicios vendidos.

En efecto, en la actualidad es cada vez más evidente la existencia de un mercado turístico que se orienta hacia lo sostenible debido a la exigencia del viajante de estas prácticas que considera deseables (Novelli & Benson, 2005). Es de esta forma que la creación de productos y servicios con estas características amigables con el medio ambiente, han transformado en mucho la tipología y esencia de lo que se ofrece al consumidor o usuario, todo ello producto de innovaciones en todos los niveles de las empresas.

Esta conveniencia de hacer negocios de esta manera es señalada claramente por Porter y Kramer, (2006), aduciendo que es en el propio interés de las empresas implementar estrategias para la sostenibilidad lo que le permitirá su permanencia a largo plazo. A su vez Walsh (2005) citado por Berzengi y Limdbom (2008) menciona que “las empresas deben tener en cuenta y comprender los cambios ambientales que han ocurrido últimamente y aprovecharlo como un factor clave para crear una ventaja competitiva mediante la implementación de una nueva estrategia sostenible” (p. 87). De tal manera que construir una “eco ventaja” (Esty y Winston, 2006) sería una manera de obtener más beneficios económicos tangibles para la empresa.

En este sentido, la empresa debe realizar adaptaciones y cambios en la estructura organizativa, infraestructura y personal capacitado, para adaptarse a estas necesidades del mercado actual para lo cual es necesario adoptar una estrategia donde la innovación juega un papel preponderante. La innovación es un concepto que desde su introducción por Schumpeter (1934) se ha centrado en la introducción de nuevas formas organizativas, medios de producción y mercados, ha evolucionado de tal manera que actualmente busca la introducción de temas como la sostenibilidad (Etzkowitz & Zhou, 2006). Esto responde, como

se dijo anteriormente, a una demanda social que muestra un creciente interés por los temas ambientales y la justicia social.

En un contexto general se entiende por innovación sostenible todo aquello cuya naturaleza favorece el desarrollo sostenible. Para llegar a esta conceptualización es necesario discutir con antelación el paradigma de desarrollo sostenible. Recordando que la innovación es un fenómeno de reconstrucción creativa que facilita el progreso de los actores sociales (Schumpeter, 1934). Estos contenidos han cambiado a través de la historia de acuerdo al marco temporal y contextual, y ha sido ajustado el concepto tanto por actores privados, públicos y sociales en el logro de sus respectivos fines (OCDE, 2018, pág. 61).

Alineado a lo anteriormente comentado, la sostenibilidad surge bajo la óptica de un mundo que plantea el “bienestar económico, la justicia social y el respeto por el medio ambiente” (Schaltegger & Burrit, 2005, pág. 187). En este mismo sentido para autores como Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami (2009, pág. 1) “la innovación sostenible, compone un nuevo conocimiento con un alto valor para las organizaciones ya que concentra un constructo amplio para la concepción de este valor”. Otros autores como Charter, & Clark (2007) definen este tipo de innovación como:

Un proceso donde las consideraciones de la sostenibilidad (ambientales, sociales, financieras) están integradas en los sistemas de la empresa desde la generación de ideas hasta la investigación y desarrollo (I + D) y comercialización. Esto se aplica a productos, servicios y tecnologías, así como a nuevos negocios y modelos de organización (p. 9).

Esta innovación garantiza la sostenibilidad desde la formulación hasta la comercialización de los productos, servicios, tecnologías o modelos de negocios. En consecuencia, las innovaciones sostenibles propician un cambio de paradigma en la forma de hacer negocios y resultado vienen seguidos con frecuencia de cambios en los modelos de negocios. Entendiendo los modelos de negocios como la forma en que operan las organizaciones. Algunos sustentan que hay al menos tres modelos de negocios sostenibles que son los relacionados a la transformación tecnológica, los que se relacionan a una transformación social y aquellos que se orientan as una transformación institucional (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Por otra parte, es importante mencionar que la innovación sigue siendo un problema importante en la discusión, tanto en la academia como en las esferas pública y privada. Sin embargo, en la todavía hay una falta de modelos integrales de cómo medir el impacto de las inversiones en las innovaciones. En contraparte Pavitt en compañía de Tidd y Bessant (2005) proponen las cuatro categorías esenciales que son mencionadas en el Manual de Oslo:

- “innovación del producto”. Cambios en las cosas (productos o servicios) que la organización ofrece.
- “innovación en los procesos”. Cambios en la manera en que son creados o distribuidos estos productos o servicios.
- “innovación en la posición”. Cambios en el contexto en el cual los productos o servicios son introducidos.
- “Innovación de paradigma”. Cambios en los modelos mentales internos que enmarca lo que la organización hace.

Estas cuatro P’s (producto, procesos, posición y paradigma) brindan una amplia gama de oportunidades para implementar la innovación que puede ser incremental o radical según el tiempo y la naturaleza misma de la innovación; esto a su vez brinda un escenario donde la evaluación y medición de la innovación es más plausible, donde la planeación y estrategia formulada juegan un papel fundamental.

Por su parte Adams, et al (2012, pp. 33-34) al hacer un estudio sobre las diferentes formas de la innovación sostenible las agrupo en un total de ocho categorías: (1) nuevo concepto de desarrollo, (2) selección de materiales de bajo impacto, (3) reducción del uso de material, (4) optimización de técnicas de producción, (5) optimización del sistema de distribución, (6) reducción del impacto durante el uso, (7) optimización de vida inicial, y (8) optimización del sistema al final de su vida útil. Aunque, según Varadarajan (2017) el número de innovaciones que una empresa estaría dispuesta poner en marcha dependerá en gran medida de los recursos con los que cuenta y la creatividad a la hora de diseñar nuevos productos, para lo que se requiere un conocimiento, mientras más amplio mejor, de las formas y categorías de la misma.

Ahora bien, la sostenibilidad en una organización no es un proceso sencillo e inmediato, este tiene que seguir una serie de fases que establecieran en un futuro un acercamiento más profundo a los parámetros propuestos por organismos internacionales. Como todo cambio organizacional el primer paso es la determinación de un plan estratégico donde la Misión y Visión se enfoquen en lograr un estado donde la innovación sostenible sea lo más importante. Los objetivos y estrategias que se derivan deben tener en cuenta los elementos humano, natural y social y por supuesto económico para así cubrir todas las dimensiones de este desarrollo deseado.

## **La industria hotelera y la innovación sostenible**

La industria hotelera es el pilar de la actividad turística y por mucho tiempo fue caracterizada como una industria limpia, lo cual ha sido replanteado en las últimas décadas debido a que su impacto muchas veces dista de ser inocuo para los

destinos donde se establece. El avance de la sostenibilidad en todas las áreas de la actividad económica ha traído como consecuencia que el turismo se haya tenido que poner a la par, estableciendo de inicio mejoras e innovaciones en cuidado del medio ambiente, tecnología y uso de energía (Kalisch, 2002).

Siendo evidente que la industria del hospedaje es una gran consumidora de insumos de todo tipo, de una gran cantidad de espacios, además de ocupar un lugar preponderante en la creación de empleos, su papel en el deterioro de su entorno natural y social puede ser devastador si no se formulan estrategias que disminuyan sus impactos negativos (Chen, Sloan & Legrand, 2009).

Otro factor preponderante para el avance de la sostenibilidad en la industria ha sido el cambio cultural en las sociedades posmodernas, donde la preocupación en materia del medio ambiente ha aumentado considerablemente y que se refleja en la exigencia de nuevos productos y servicios que cumplan con ciertas características sostenibles (Doody, 2010; Bruns-Smith, Choy, Chong & Verma, 2015; Jones, Hillier & Comfort, 2016).

Esta exigencia no solo se ha reflejado en la industria en sí, pero también en los destinos turísticos que ahora compiten por ser más atractivos a los turistas implementando políticas que hagan hincapié en el cuidado del entorno natural tal como lo propone Hjalager (1997, 2002 citado por Mattson, Sundbo & Fussing-Jensen, 2005) y Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017).

Por otro lado, ha quedado documentado la gran cantidad de beneficios que puede traer el integrar a las políticas y estrategias empresariales los elementos básicos de la sostenibilidad que se reflejan principalmente en ahorros de insumos, y por lo tanto disminución de los costos y aumento de ganancias, la buena imagen ante los *stakeholders* externos e internos, así como una mayor competitividad en el mercado (Pryce, 2001; Jones, et al, 2016; Mowforth & Munt, 2009, Pizam, 2009; Swarbrooke, 1999).

Este cambio en la industria de la hospitalidad, se puede traducir en un acercamiento a la innovación para el desarrollo sostenible que según Bramwell & Lane (2012) se basa en retar los supuestos que rigen el comportamiento de los miembros de la organización y que se refleja en una nueva forma de solucionar los problemas existentes con creatividad y nuevas ideas que prioricen la sostenibilidad.

Reafirmando lo anterior, la innovación sostenible en la hotelería, está casi siempre precedida de un cambio de paradigma empresarial que denota un cambio en la que se rediseña la misión y visión de la organización (Bramwell & Alletorp, 2001), en otras palabras, la innovación sostenible no se dará si sus miembros no cambian su forma de pensar ante esto y a su vez se sientan más motivados para hacerlo (Brazdauskas, & Gaigalaite, 2015; Lozano, 2015). Lo anterior implica pues, un cambio cultural en la organización que modifique todos los aspectos

básicos de la gestión empresarial, insertando valores que sean naturalmente aceptados por todos (Bertels, S. Papania L. & Papania D., 2010).

De esta forma, tal como se ha planteado en este apartado, se entiende que la sostenibilidad empresarial no es solo una nueva estrategia competitiva, sino que se convierte en una filosofía y un conjunto de valores éticos que marcaran el rumbo de cualquier organización. Esto implica que no solo se entienda este concepto como la innovación de productos y servicios sino también del paradigma que se percibe como un cambio de hábitos y comportamientos comunes de los miembros de la organización que a su vez repercuten en un mayor grado de aceptación en el mercado, las comunidades y el sector oficial, gubernamental.

Es tal cómo lo afirma Marée (2011) en el sentido de que, en la industria hotelera, la innovación debe significar también un cambio en el modelo de negocio, que implique una nueva forma de producir o la forma de generar ingresos, es decir, no solo es el cambio de normas y reglas sino el repensar como cambiar el núcleo de la empresa y no solo de manera superficial adoptar cambios superfluos.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para los fines de este estudio se pretende utilizar la técnica de estudios de caso múltiple propuesta por Hancock & Algozzine (2006) donde se delimitan de una manera muy específica el tiempo y el espacio para su aplicación y desarrollo y a su vez permiten un entendimiento más profundo de la dinámica presente en la unidad de análisis a estudiar dada su configuración única (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Se busca con este método una descripción precisa de la situación en que se desarrolla este ente social que es determinada por múltiples factores de los cuales se pretende dar una explicación satisfactoria (Rodríguez, 2010).

Los estudios de caso se caracterizan por ser de tipo transeccional y/o transversal, estos estudios recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, describiendo variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández & Baptista, 2011). Es un tipo de investigación descriptiva, utilizando muestreo no probabilístico a conveniencia. Se trabajó bajo el enfoque no experimental en función de que no hubo manipulación de las variables implícitas en el estudio ya que los datos se obtuvieron directamente de los trabajadores de los hoteles.

Dado que lo que se estudia son conceptos tan difíciles de constreñir a un solo paradigma metodológico se decidió adoptar un enfoque mixto CUAN-CUAL,

debido a la misma naturaleza de las variables, y lo cual permitirá una contrastación y triangulación de resultados que se verán fortalecidos finalmente con este acercamiento particular al objeto de estudio.

**Tabla 1. Hoteles elegidos como estudio de caso y sus características**

| <i>Hoteles</i>                                     | <i>Características</i>   |
|--|--|
| <i>El Fuerte</i><br><i>Hotel Torres del Fuerte</i> | Cuenta con categoría especial con un total de 25 habitaciones, de gran tradición en la ciudad y con un total de 12 empleados, se realizaron 2 entrevistas a profundidad a directivos y ejecutivos y una guía de cumplimiento por diferentes áreas del hotel.     |
| <i>Hotel el Fuerte</i>                             | Cuenta con categoría especial con un total de 45 habitaciones, 10 empleados y con una capacidad de hospedaje de 80 huéspedes, se realizaron 2 entrevistas a profundidad a directivos y ejecutivos y una guía de cumplimiento por diferentes áreas del hotel.     |
| <i>Hotel Posada del Hidalgo</i>                    | Cuenta con categoría de 3 estrellas, con un total de 68 habitaciones, de gran tradición en el destino y un total de 32 empleados. Se realizaron 4 entrevistas a profundidad a directivos y ejecutivos y una guía de cumplimiento por diferentes áreas del hotel. |

**Fuente:** elaboración propia.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a personal ejecutivo del hotel en las áreas cuya responsabilidad es mayor respecto a la integración de la sostenibilidad en el hotel, gerencia, mantenimiento, recursos humanos y ama de llaves. Se aplicó asimismo una guía de cumplimiento con 28 ítems sobre algunos de los aspectos principales aspectos a cumplir respecto a la sostenibilidad ambiental, esto es en cuanto al cuidado del agua, energéticos, reciclado de desechos y disminución de contaminantes. Esta guía de cumplimiento se aplicó en las áreas más importantes para la operación diaria del hotel como

mantenimiento, restaurant (si lo hay), gerencia, ama de llaves y lavandería (si la hay).

En cuanto a las limitaciones del estudio, pretende analizar la situación particular de los hoteles seleccionados los que representan un ejemplo valido de lo que se realiza en la localidad sobre este tema. No se incluyen cantidades ni porcentajes de ahorros de insumos ni cantidades de contaminantes generados por las empresas estudiadas, este estudio se enfoca sobre todo a la forma en que se han adaptado a las tendencias y exigencias de sostenibilidad ambiental específicamente en cuanto a la estrategia adoptada, su impacto en las finanzas, la competitividad y el grado de éxito según la percepción de sus dirigentes.

De acuerdo con los referentes metodológicos expuestos anteriormente se derivará a conocer también si las estrategias que implementan los hoteles cumplen con las exigencias oficiales y del mercado, con la normatividad ambiental, su grado de compromiso, su alcance y su nivel de éxito en relación con el aumento o no de su competitividad.

## RESULTADOS

### **Primer estudio de caso: Hotel Torres del Fuerte**

De acuerdo con la aplicación de las entrevistas y el de las guías de observación se manifiesta que el desarrollo del caso práctico en este hotel fue satisfactorio, la gerencia general agradeció se tomará en cuenta esta organización para llevar a cabo la investigación de campo. Como dato importante se puede señalar que los empleados tienen poco conocimiento respecto al tema de sostenibilidad ambiental y las acciones para cumplir con ello son limitadas.

El personal entrevistado no conoce el término como tal, por lo que se le tuvo que explicar o ampliar el concepto para poder desarrollar la entrevista. La gerencia comento que los dueños del hotel viven en otra ciudad y lo visitan poco, más bien actúan de manera indirecta mandando algunos productos para que se apliquen, de acuerdo al interés que tienen respecto a la sostenibilidad ambiental no se han tomado las medidas necesarias por parte de ellos.

Al interrogar a la gerencia en relación a cómo integran a la sostenibilidad ambiental como estrategia de negocios, señala que lo que se aplica es solo para administrar el gasto que se genera, tanto en consumo y ahorro, considera que no se ve como una inversión tal vez por el mismo concepto del hotel de categoría especial y la explicación que hace respecto a si considera a la sostenibilidad ambiental como ventaja competitiva responde que si realmente se implementa

como debe de ser, y no sólo en algunos aspectos como lo hacen ellos, posiciona a la organización en buen lugar ante el cliente, sin embargo no lo percibe como una forma de competir.

Se cuestionó sobre las acciones específicas que ha implementado la organización como parte de las estrategias para el cuidado del medio ambiente, se encontró que no existe un plan de acciones y que sólo trabajan respecto a lo que va saliendo en el día y se enfocan sobre todo en el horario del encendido de luces, de ciertos focos orgánicos y la fumigación que realizan con fertilizantes en temporadas.

Respondiendo a la pregunta relacionada con la existencia de un plan de capacitación continuo para la sostenibilidad ambiental y las buenas prácticas, la gerencia respondió al respecto que sólo se dan pláticas informales a los empleados para generar valores y concientizarlos en cuanto al uso debido del agua y energía y que no existe un plan de capacitación formal al interior de la organización. Se comentó por parte de la gerencia que desde hace 10 años no ha habido ninguna innovación específica para la sostenibilidad, sin embargo, esto no ha afectado de manera directa las finanzas, ya que la empresa no enfrenta retos relacionados con el número de huéspedes. Por otro lado, no captan la percepción del cliente a través de encuestas, solo se basan en comentarios verbales. En cuanto a la pregunta relacionada con su percepción y cumplimiento de las regulaciones oficiales para el cuidado ambiental la gerencia opina que en los años tiene trabajando en esa organización no se ha hecho nada al respecto y no se han tomado las medidas necesarias ni por la organización ni por las autoridades.

Para finalizar el análisis de las estrategias ambientales del hotel Torres del Fuerte se presenta el resultado de la guía de observación con las acciones específicas en este rubro y que sirvió para constatar algunas de las declaraciones de los entrevistados:

#### 1.-Energía:

- Se cuenta con focos ahorradores en el 70% del hotel
- Los sistemas de aire acondicionado se encuentran en buen estado y se les da mantenimiento 1 vez al año.
- El uso racional de electricidad es regular ya que se trata de tener encendidos los focos de los pasillos o habitaciones que estén ocupadas, sin embargo, se detectó que las luces de algunas habitaciones estaban encendidas sin estar ocupadas.
- No se observan anuncios para promover el ahorro de energía.

\*Nota: los focos ahorradores no se utilizan en todas las habitaciones por el estilo de cada habitación, algunos focos se encontraban encendidos, aunque las habitaciones no estuvieran ocupadas y otros estaban apagados. Todas las habitaciones cuentan con mini Split y abanico. Ninguna habitación cuenta con televisor.

## 2.-Señalización para evitar la contaminación:

- No hay ningún tipo de señalamientos en ninguna zona del hotel, comentaron que nunca habían pensado en poner.
- Diario se cambian los cestos de la basura.
- En el área de lobby hay 4-5 cestos que no se distinguen bien ya que parecen parte del mobiliario y no cestos de basura.
- En las habitaciones la mayoría cuenta con 2 cestos de basura, en algunas solo hay 1 dentro del baño y en otras no hay cestos de basura.

## 3.-Infraestructura para la sostenibilidad ambiental:

- No cuentan con planta tratadora de aguas residuales.
- No cuentan con calderas.
- Los depósitos y contenedores de basura se encuentran en buen estado.
- No se separa la basura en contenedores especiales.
- No cuentan con almacén de residuos peligrosos.

## 4.-Condiciones de áreas de esparcimiento (albercas, campos de golf, jardines, etc.)

- No cuentan con alberca ni con campo de golf.
- Los jardines se encuentran en buen estado, sin embargo, se utilizan pesticidas para evitar que haya mosquitos.

\*Nota: los jardines se riegan dos veces al día, 1 por la mañana y otra por la tarde-noche alrededor de las 5:30pm. Muy pocas veces se utiliza el jacuzzi.

## 5.-Agua:

- El uso racional del agua en jardines y áreas públicas es regular ya que se riegan los jardines de 2 a 3 veces por día.
- No cuentan con señalizaciones para el ahorro del agua en habitaciones y áreas del hotel.
- El agua que se utiliza para trapear se reutiliza para el riego de plantas o para lavar las banquetas.
- Cada que se desocupa una habitación se limpia.
- No se observa el uso racional del agua en el área de lavandería ya que diario se cambian las sábanas y toallas de las habitaciones ocupadas, además, no se utilizan detergentes ni productos químicos biodegradables.

## 6.-Reciclado:

- No se cuenta con un sistema para reciclar toallas y blancos en las habitaciones, estos se cambian a diario y en promedio se lavan 6 toallas diarias cuando hay huésped.
- No se reutiliza el papel en las oficinas.
- No se reciclan los plásticos, cartón ni aluminio, solo 1 empleado dijo que trata de hacerlo.
- No se almacena el aceite quemado para ser reciclado.

## Segundo estudio de caso: Hotel el Fuerte

De acuerdo con la aplicación de las entrevistas y el de la guía de observación se manifiesta que el desarrollo del caso práctico en este hotel fue satisfactorio, la gerencia general participo de manera favorable y agradeció se tomará en cuenta esta organización para llevar a cabo la investigación de campo. El gerente afirmo que el hotel tiene un interés relativo respecto a la sostenibilidad ambiental con el cuidado y ahorro de ciertos elementos como el agua, luz, gas. Opina que sin embargo para que se logre verse como estrategia de negocio “hace falta más cultura” ya que no se promueve mucho.

Considera a la sostenibilidad ambiental como ventaja competitiva ya que la impresión de los clientes que los visitan genera publicidad del hotel de boca en boca y eso lo hace más competitivo. Mencionó que desde su punto de vista al implementar estrategias para la sostenibilidad las finanzas se han visto favorecidas por el ahorro que se refleja en el estado de cuentas, sin embargo, menciona que la crisis económica que existe en el país si afecta las finanzas de cualquier negocio y eso hace que en ocasiones no se logre implementar todo lo que se desea respecto a este tema.

Cuestionándole sobre las acciones que se han implementado como parte de las estrategias para el cuidado del medio ambiente principalmente es el cuidado y ahorro de agua, luz y gas y para cumplir con eso se quitó una cisterna de 1,500 litros, además de que se instalaron calentadores por áreas ya que anteriormente estaban en cada habitación. Para el cuidado de los elementos anteriores existen lineamientos por escrito en cada área y en cuanto a las innovaciones o cambios en relación a la sostenibilidad no se cuenta con alguna en específico.

En cuanto a la pregunta qué tipo de valores se comparten en la empresa respecto a la sostenibilidad ambiental señalo que ser organizado, limpio, honrado, y sobre todo que el hotel tiene una misión, visión por escrito y que su papel de gerente es que la cumplan al 100%. Al interior de la organización no hay un plan de capacitación continua de las buenas prácticas sobre sostenibilidad ambiental, sin embargo, menciona que han recibido cursos del gobierno como (moderniza, higieniza y punto limpio) es importante mencionar que aspiran a tener el distintivo “S” una vez conociendo los lineamientos.

Respecto a la percepción del cliente acerca de las estrategias para la sostenibilidad de su organización, respondió que no la conocen ya que anteriormente existía un formato de satisfacción al cliente, pero se quitó para mejorarla y actualmente se está trabajando en el para implementarlo. Comenta que el gobierno nunca le ha dado lineamientos para que cumpla con la

sostenibilidad ambiental, pero agrega que si cumple con lo que ella considera para que funcione su negocio.

Finalizando el análisis de las estrategias para el cuidado del ambiente del hotel el Fuerte se presenta el resultado de la guía de observación con las acciones específicas en este rubro y que sirvió para constatar algunas de las declaraciones de los entrevistados:

#### 1.-Energía:

- Se observa el uso de focos ahorradores en pasillos y habitaciones del hotel.
- Los sistemas de aire acondicionado son viejos y no todos funcionan algunos necesitan cambiarse, se les da mantenimiento 2 veces al año.
- El uso racional de electricidad en habitaciones y pasillos es regular ya que, aunque se trata de tener apagadas las luces que no se estén necesitando, se observó que cada habitación cuenta con 7 focos y hay luces prendidas en áreas que no se necesita.
- No se observan anuncios para promover el ahorro de energía.
- Las habitaciones no cuentan con teléfonos, solo televisión.

#### 2.-Señalización para evitar la contaminación:

- No se cuenta con señalizaciones para evitar la contaminación, solamente se cuenta con letreros de no fumar en las habitaciones, bares y comedores, y letreros de favor de lavarse las manos en los baños.
- El restaurante y el bar no se encuentran abiertos, solo se abren cuando algún huésped lo solicita.

#### 3.-Infraestructura para la sostenibilidad ambiental:

- No se cuenta con una planta tratadora de aguas residuales.
- Se cuenta con calderas, pero estas ya no se utilizan, ahora se utilizan calentadores de agua y solo se prenden si el huésped lo solicita.
- Los contenedores de basura se encuentran en buenas condiciones sin embargo no se cuenta con un depósito de basura, esta se almacena en bolsas en una camioneta destinada a llevar la basura al basurero local.
- No se separa la basura en contenedores especiales.
- No se cuenta con un almacén especial para residuos peligrosos.

#### 4.-Condiciones de áreas de esparcimiento (albercas, campos de golf, jardines, etc.):

- En la alberca se utilizan químicos peligrosos para su limpieza como cloro y otros.
- No cuentan con campos de golf.

#### 5.-Agua:

Se observa un uso racional del agua en jardines y áreas públicas, se riegan plantas y limpian pasillos 2 veces por semana.

- No se cuenta con señalizaciones para el ahorro de agua en habitaciones y áreas del hotel.
- No se reutiliza el agua.
- Se observa el uso racional del agua en lavandería.
- No se utilizan detergentes ni productos químicos biodegradables, se utiliza ácido en algunas áreas.

#### 6.-Reciclado:

- No se cuenta con un sistema para reciclar toallas y blancos en las habitaciones, sin embargo, se reutilizan en ocasiones para hacer trapos, etc.
- Se reutiliza el papel en las oficinas.
- Se reciclan focos, botellas y latas y son utilizadas como macetas.
- El aceite quemado es almacenado y hay una persona encargada de pasar a recogerlo para reciclarlo.

### **Tercer caso de estudio: Hotel Posada del Hidalgo**

De acuerdo con la aplicación de las entrevistas y el de las guías de observación se manifiesta que el desarrollo del caso práctico en este hotel fue satisfactorio, la gerencia general participo de manera favorable y agradeció se tomará en cuenta esta organización para llevar a cabo la investigación de campo. Esta entrevista se dirigió a la gerencia y al jefe de recepción. Ambos respondieron que el hotel se interesa en cuanto a la sostenibilidad ambiental y lo hacen sobre todo en el sistema de ahorro de agua y de energía, si la integran como estrategia de negocios y son esos ahorros del agua y la energía lo que los mantiene en el mercado.

Consideran a la sostenibilidad ambiental como ventaja competitiva ya que al hacer uso y aplicar la tecnología eso hace que se distingan entre otras empresas del mismo ramo y de eso hace alrededor de 8 años que empezaron a incursionar en esta línea. Mencionaron que, desde su punto de vista, al implementar estrategias para la sostenibilidad ambiental, las finanzas se han visto favorecidas. Cuestionándoles sobre las acciones que se han implementado como parte de las estrategias para el cuidado del medio ambiente, comentan que lo más importante ha sido la instalación de celdas solares lo que les permite tener unos ahorros importantes en el consumo y gasto de electricidad además mencionan que en el departamento de lavandería se empezó a usar jabón orgánico y se implementaron maquinas controladas y sistematizadas para el ahorro de agua.

En cuanto a la pregunta qué tipo de valores se comparten en la empresa respecto a la sostenibilidad ambiental señalaron que es importante para ellos como trabajadores que el personal se presente debidamente uniformado, limpio y que sea organizado en su trabajo y que se enfoquen en cumplir las políticas y

reglamento del hotel. Al interior de la organización no hay un plan de capacitación continua de las buenas prácticas ambientales, sin embargo, menciona que han recibido cursos externos de la Comisión Federal de Electricidad para lo del uso de las celdas solares y el ahorro de electricidad.

La relación que se tiene con los proveedores es buena y para cumplir con el compromiso de la sostenibilidad ambiental les exigen calidad en los productos, de buen precio, productos biodegradables, y en los productos de comida productos sobre todo frutas y verduras orgánicas. Respecto a la percepción del cliente acerca de las estrategias para la sostenibilidad de su organización, respondieron que hay un formato de encuesta que se le aplica al huésped a su salida y se le da seguimiento con la finalidad de mejorar. Comentan que con los lineamientos que cumplen y que exige el gobierno son los de la Secretaria de Salud y Medio Ambiente y cuentan con el distintivo M y el de ISO 9000.

Como parte final del análisis de las estrategias ambientales del hotel el Posada del Hidalgo se presenta el resultado de la guía de observación con las acciones específicas en este rubro y que sirvió para constatar algunas de las declaraciones de los entrevistados:

#### 1.-Energía:

- Se cuenta con focos ahorradores en el 70% del hotel, la mayoría localizado en el área de cocina, lavandería y baños.
- Se instalaron paneles solares lo que les permite un ahorro sustancial en el consumo de electricidad de la red comercial.
- Los sistemas de aire acondicionado se encuentran en buen estado.
- Se indica el uso racional de electricidad en habitaciones y pasillos, en las habitaciones, los focos prenden con fotoceldas. En el área de la alberca, restaurante y bar está encendida la televisión y los abanicos todo el día. La fuente del recibidor también está encendida todo el día.
- No se observan anuncios para promover el ahorro de energía

#### 2.-Señalización para evitar la contaminación:

- No se cuenta con ningún tipo de señalización para evitar la contaminación en ningún área, en el área de lobby al momento que el huésped se registra se les dice que está prohibido fumar en habitaciones y pasillos del hotel.

#### 3.-Infraestructura para la sostenibilidad ambiental:

- No se cuenta con una planta tratadora de aguas residuales.
- No se cuenta con caldera.
- Los depósitos y contenedores de basura se encuentran en buen estado.
- Solo se separa la basura en contenedores especiales en el área de cocina.
- No se cuenta con almacén de residuos peligrosos.

4.-Condiciones de áreas de esparcimiento (albercas, campos de golf, jardines, etc.):

- La alberca se encuentra en buen estado, sin embargo, se utilizan químicos peligrosos para su limpieza además de cloro.
- No se cuenta con campo de golf.
- Los jardines se encuentran en buen estado.

5.-Agua:

- Se observa un uso racional del agua en jardines y áreas públicas, el jardín cuenta con un sistema de riego de goteo, este sistema es automático y se riega 2 veces al día por 3 min.
- No se cuenta con señalizaciones para el ahorro de agua en habitaciones y áreas del hotel.
- No se reutiliza el agua.
- Se observa el uso racional del agua en la lavandería ya que solo se cambian las toallas si se utilizan y solo si se requiere.
- Las lavadoras tienen garrafones de detergente líquido y trabajan en automático.
- Se utilizan productos biodegradables en el área de lavandería, así como otros no biodegradables.

6.-Reciclado:

- No se cuenta con un sistema para reciclar toallas y blancos en las habitaciones, sin embargo, las toallas manchadas y que ya no se pueden lavar o limpiar bien se reciclan para limpieza de cocina, baños o bar. Además, las sábanas viejas o sucias se donan a instituciones que lo necesiten.
- En ocasiones se reutiliza el papel de las oficinas.
- No se reciclan los plásticos, aluminios o cartón.
- El aceite quemado no se almacena para ser reciclado.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el interés acerca de la sostenibilidad ambiental es algo dispar en los hoteles estudiados; por un lado, se tiene el caso del Hotel Torres de El Fuerte, donde el interés es mínimo y se sigue manejando la empresa como tradicionalmente se hacía en épocas anteriores, por lo que tal parece que no existe una actualización en cuanto al conocimiento y las innovaciones necesarias para cumplir con ciertas expectativas cada vez más notorias del mercado turístico.

Como lo afirma Bertels, S. Papania L. & Papania D. (2010), el cambio necesario para hacer de la sostenibilidad una prioridad entre los objetivos de la empresa, pasa por la adopción de un conjunto de valores que implican un comportamiento mucho más responsable a la hora de gestionar y planear las operaciones diarias de la organización. Es así que, las empresas hoteleras de El Fuerte necesitan este acercamiento más claro y palpable a una nueva cultura organizacional.

En el caso del Hotel Posada del Hidalgo, se pudo constatar que se realizan algunas acciones en aras de alcanzar un nivel de sostenibilidad ambiental adecuado y conforme a los objetivos de su corporativo. Esto es evidente con la instalación de paneles solares, focos ahorradores principalmente, pero también es evidente que se necesita mucha más innovación en procesos y sistemas que permitirían acercarse mucho más a la sostenibilidad deseada.

Esta innovación sostenible tiene que responder a las necesidades de la sociedad y promover el uso responsable de los recursos limitados con los que contamos, es decir, acciones que faciliten la supervivencia de la organización y la naturaleza con su conjunto de ecosistemas necesarios para la vida (Schaltegger & Burrit, 2005). No debe ser solo una estrategia de negocios sino una elección inteligente que como seres humanos debe tomarse.

En El Fuerte, cobra relevancia el hecho de que existe muy poca o nula educación para la sostenibilidad en los hoteles estudiados, que solo se perciba como una estrategia no tan importante para la competitividad e incluso como algo que el visitante no percibe como algo deseable. Al parecer se ve como una forma de reducir costos empresariales y no como una cuestión de responsabilidad social.

A pesar de que el destino en sí, cumple con los requerimientos necesarios para ser declarado como “Pueblo Mágico”, las empresas que se estudiaron no parecen estar inmersas en la dinámica y directrices que se exigen para estos sitios, especialmente la de sostenibilidad, enfocadas en el cuidado del patrimonio natural y cultural del destino, así como el desarrollo de condiciones de bienestar social y económico para un bienestar duradero de la comunidad. Esto como resultado, principalmente de un poco o nula educación sobre el tema, lo que se refleja en esfuerzos mínimos o aislados en el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. No existe en sí, una política encaminada para la obtención de un reconocimiento como empresas hoteleras sostenibles y no se avizora un cambio en el corto plazo para ello.

Finalmente, es necesario recalcar que la elección de ser sostenible como organización no es una alternativa, sino un requisito para operar en tiempos en los que más que nunca se corre el peligro de causar un daño irreversible a nuestro planeta, nuestro hogar común, y que el no enfocarse en minimizar impactos y ser responsable hacia el entorno natural, social y económico, coloca a cualquier emprendimiento en una situación poco deseable ante un mercado competitivo que

se está volcando hacia alternativas más encaminadas a la búsqueda de un equilibrio de los ecosistemas y un bienestar común perdurable.

## LITERATURA CITADA

- Adams, R. J. (16 de Diciembre de 2012). Innovating for sustainability: a systematic review of body of knowledge. Network for Sustainability. Retrieved from: *nbs.net/ knowledge*. Obtenido de <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/4105>
- Bertels, S. P. (2010). Embedding sustainability in organizational culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge. *Network for Business Sustainability*. Obtenido de <https://nbs.net/p/systematic-revieworganizational-culture-c19ebd3b-51ff-4c61-865d-9ec4f3154a8f>
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*(65), 42-56. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bramwell, B. &. (2001). Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of business and government in sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), 91-103.
- Bramwell, B. a. (2012). Towards innovation in sustainable tourism research. Vol. 20 No. 1., *Journal of Sustainable Tourism*, 2(1), 1-7.
- Brazdauskas, M. &. (2015). Sustainable Hotels as Learning Organizations: Innovative Approaches towards Employee Training. *Innovation. 1. Center for Responsible Travel/CREST* ). (2015). Obtenido de The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2015. Center for Responsible Travel/CREST: [http://www.responsibletravel.org/resources/documents/2015%20Trends%20&%20Statistics\\_Final.pdf](http://www.responsibletravel.org/resources/documents/2015%20Trends%20&%20Statistics_Final.pdf)
- Charter, M. &. (s.f.). Sustainable Innovation.The Centre for Sustainable Design.UK. 2007.
- Chen, J. S. (2009). Sustainability in the Hospitality Industry. . *Elsevier, Maryland Heights, MO*.
- Doody, H. (2010). What are the barriers to implementing environmental practices in the Irish hospitality industry? In *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference . (THRIC). Shannon College Ireland*.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2006). Gemelos Triple Helix: innovación y sostenibilidad. *Science and Public Policy*, 1(33), 77-83. doi:<https://doi.org/10.3152/147154306781779154>
- Hancock D.R., & A. (2006). Doing Case Study Research, A Practical Guide for Beginning Researchers. *Teachers College, Columbia University, New York*.
- Hernández, R. F., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Hofstede, G. (1991). *Organizations and cultures: Software of the mind*. New York: McGrawHill.
- Jones, P. H. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. 28(1), 36-67. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.
- Kalisch, A. (2002). *Corporate Futures: Social Responsibility in The Tourism Industry; Consultation on Good Practice*. London: Tourism Concern.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Marée, G. (2011). Innovation Management in the Hospitality Industry: New Roads Towards Meaning and Corporate Culture. In Trends and Issues in Global Tourism 2011 . *Springer Berlin Heidelberg.*, 125-132.
- Mattson, J. S.-J. (2005). Innovation Systems in Tourism: The Roles of Attractors and Scene-Takers. *Industry and Innovation*, 12(3), 357-381. 12(3), 357-381.
- Mowforth, M. &. (2009). *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*. London: Routledge.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 9(87), 1-8.
- Novelli, M., & Benson, A. (2005). "Niche tourism. A way forward to sustainability? In *Niche Tourism Contemporary issues, trends and cases*". Edited by Novelli Marina. Elsevier. Burlington MA.

- OCDE, O. p. (26 de Noviembre de 2018). *www2.dnp.gov.co*. Obtenido de [https://www2.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-firma-acuerdo-de-innovacion-para-el-sector-publicocon-](https://www2.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-firma-acuerdo-de-innovacion-para-el-sector-publicocon-Organización Mundial de Turismo, (OMT ). (s.f.). Obtenido de Desarrollo Sostenible.: https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible)
- Organización Mundial de Turismo, (OMT ). (s.f.). Obtenido de Desarrollo Sostenible.:* <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Organization, World Tourism. (1 de Enero de 2020). *World Tourism Barometer, 18(1)*.
- Pavitt, K., Tidd, J., & Bessant, K. (2005). Gestión de la innovación. Integración tecnológica,. *John Wiley & Sons Ltd. England*.
- Pizam, A. (2008). Green hotels: A fad, ploy or fact of life? , 28(1), 1. *International Journal of Hospitality Management, 28(1)*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review, 84(12)*, 42-46.
- Pryce, A. (2001). Sustainability in the hotel industry. *Travel & Tourism Analyst, 6*, 95-114.
- Schaltegger, S., & Burrit, R. (2005). Corporate sustainability. In *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*.
- Schein, E. H. (2009). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. *JosseyBass, 2*.
- Secretaria de Turismo, (SECTUR)*. (2014). Obtenido de Guía de Incorporación y Permanencia de los Pueblos: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Comision-Especial-para-el-Impulso-y-Promocion-de-los-Pueblos-Magicos/Guia-de-Incorporacion-y-Permanencia-Pueblos-Magicos>
- Secretaria de Turismo, (SECTUR)*. (2018). Obtenido de Memoria Documental, Pueblos Mágicos (Incorporación y Permanencia).: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2018/10/Memoria-Documental-Pueblos-M%E2%80%A0gicos-Incorporaci%C2%A2n-y-Permanencia.pdf>
- Willard, B. W. (2002). The American story of meat: Discursive influences on cultural eating practice. *Journal of Popular Culture; Oxford, 36(1)*, 105-118. doi: <https://doi.org/10.1111/1540-5931.00033>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. United States of America: Sage Publications.
- Zach, F. J. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. . *Tourism Mana*.