

SOSTENIBILIDAD Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA: EL PAPEL MEDIADOR DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS¹

*María D. López-Gamero**

Universidad de Alicante
<https://orcid.org/0000-0003-1574-6449>

*Jorge Pereira-Moliner**

Universidad de Alicante
<https://orcid.org/0000-0001-7669-8837>

*José Francisco Molina-Azorín**

Universidad de Alicante
<https://orcid.org/0000-0002-6337-0514>

*Juan José Tari**

Universidad de Alicante
<https://orcid.org/0000-0003-4280-5264>

*Eva M. Pertusa-Ortega**

Universidad de Alicante
<https://orcid.org/0000-0002-9396-4348>

RESUMEN

La relación entre sostenibilidad y desempeño ha sido analizada en estudios previos sin llegar a un consenso en la industria hotelera. Este estudio examina la relación entre sostenibilidad y desempeño, y el efecto mediador de las ventajas competitivas en costes y diferenciación en dicha relación. Los resultados muestran que la sostenibilidad influye positivamente sobre el desempeño perceptual y sobre los ingresos por habitación disponible; la sostenibilidad tiene una relación directa con las ventajas en costes y diferenciación; y la ventaja en diferenciación media la relación entre sostenibilidad y desempeño.

Palabras clave: sostenibilidad; ventaja competitiva; desempeño; hoteles; PLS-SEM.

Fecha de recepción: 16 de marzo de 2021.

Fecha de aceptación: 1 de septiembre de 2021.

* Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. Ctra. de San Vicente del Raspeig, s/n. 03690 SAN VICENTE DEL RASPEIG. Alicante (España). E-mail: md.lopez@ua.es, jorge.pereira@ua.es, jf.molina@ua.es, jj.tari@ua.es, eva.pertusa@ua.es

¹ Este trabajo recibió financiación del Gobierno de España, Ministerio de Economía y Competitividad (referencia ECO2015-67310P).

Sustainability and performance in the hotel industry: the mediator role of competitive advantages

ABSTRACT

Previous studies have analysed the link between sustainability and performance without reaching a consensus in the hotel industry. This research work examines the relationship between sustainability and performance, and the mediating effect of cost and differentiation competitive advantages in this relationship. The results show that sustainability positively influences perceptual performance and revenues per available room; sustainability has a direct relationship with costs and differentiation advantages; and differentiation advantage mediates the relationship between sustainability and performance.

Keywords: sustainability; competitive advantage; performance; hotels; PLS-SEM.

1. INTRODUCCIÓN

La industria del turismo es una actividad estratégica para la economía española. En la etapa pre-COVID, España llegó a ser el país más competitivo en turismo del mundo por tercera vez consecutiva (WEF, 2019). El turismo en España generó en 2019 unos ingresos de 154.487 millones de euros (12,4% PIB) y 2,72 millones de puestos de trabajo (12,9% del empleo total) (INE, 2020). Este elevado número de turistas extranjeros contribuye al crecimiento económico del país, pero también genera externalidades negativas sobre los destinos turísticos y sus residentes, por el agotamiento de los recursos y la generación de emisiones, vertidos y residuos, poniendo en peligro la calidad de vida y el bienestar de los destinos y de las generaciones futuras.

Para resolver dichos efectos negativos, en 2015, los líderes de todo el mundo aprobaron 17 objetivos de desarrollo sostenible en una cumbre de Naciones Unidas para eliminar la pobreza, cuidar el planeta y promover la igualdad y el bienestar entre todos los ciudadanos. Los objetivos 8, 12 y 14 están directamente relacionados con el turismo; promueven el desarrollo inclusivo y sostenible, el consumo y la producción sostenibles, y la conservación y el uso sostenible de los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible (UNWTO, 2019).

Esta mayor preocupación social y la enorme dependencia de los recursos ambientales, culturales y sociales de la industria turística ha llevado a las empresas a asumir los principios de la sostenibilidad (Calveras, 2015). En este sentido, la sostenibilidad puede definirse como “la contribución voluntaria que realizan las empresas para mejorar el medio ambiente, la sociedad y la economía, por razones altruistas y/o para mejorar su posición competitiva” (Garay y Font, 2013).

Durante las últimas décadas, muchos estudios se han centrado en analizar la conexión entre sostenibilidad y desempeño desde diferentes marcos teóricos, pero no se ha llegado a un consenso claro (Kong *et al.*, 2020; Lee, 2008; Maldonado-Erazo *et al.*, 2020; Sila y Cek, 2017; Theodoulidis *et al.*, 2017). La teoría de los grupos de interés y

la teoría del impacto social sostienen que las prácticas de responsabilidad social tienen una influencia positiva en el desempeño. Asimismo, la teoría de recursos y capacidades de la empresa considera que las empresas tienden a priorizar prácticas de sostenibilidad que ayudan a reducir costes y recursos a corto plazo, o generar recursos y capacidades que permitan obtener una ventaja competitiva y aumentar las ganancias (Garay y Font, 2013). Sin embargo, la teoría del *trade-off* de Friedman se basa en la idea de que invertir en sostenibilidad tiene un impacto negativo en el desempeño, ya que los recursos se asignan a otras actividades diferentes a las de maximizar los beneficios (Friedman, 1970). Sin embargo, desde el punto de vista de la teoría de recursos excedentarios o *slack resources* se analiza si los directivos pueden incrementar su interés en el desarrollo de prácticas sostenibles como una forma de conseguir sinergias positivas con el desempeño (Calveras, 2015).

De esta forma, a partir de las teorías anteriores, los objetivos de este trabajo son: (1) analizar la relación directa entre sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera; (2) analizar la relación indirecta entre sostenibilidad y desempeño, considerando las ventajas competitivas en costes y diferenciación como variables mediadoras.

Las contribuciones de este artículo son las siguientes. Primero, se analiza la relación entre sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera. Aunque la relación entre sostenibilidad y desempeño ha sido ampliamente estudiada en la literatura en los sectores manufactureros (Kong *et al.*, 2020; Lee, 2008; Maldonado-Erazo *et al.*, 2020; Orlitzky *et al.*, 2003; Sila y Cek, 2017; Xie *et al.*, 2017), pocos académicos han estudiado esta relación de forma cuantitativa en la industria hotelera (Garay y Font, 2012; Ghaderi *et al.*, 2019). Además, la mayoría de los estudios que abordan esta relación se centran en uno de los pilares de la sostenibilidad: el componente ambiental (Tang *et al.*, 2014; Ramanathan *et al.*, 2016). Pocos trabajos estudian los tres pilares de la sostenibilidad: el económico, el ambiental y el social (Garay y Font, 2012; Ghaderi *et al.*, 2019), como se ha hecho en este estudio.

En segundo lugar, las investigaciones más recientes muestran que los resultados no concluyentes en cuanto a la relación directa entre sostenibilidad y desempeño pueden deberse a diferentes motivos como: no considerar variables mediadoras entre ellos (Ali *et al.*, 2019; Galbreath y Shum, 2012); o la forma en que se miden las variables, ya que deben ajustarse a las características específicas de la industria analizada (Theodoulidis *et al.*, 2017). Este artículo estudia las ventajas competitivas en costes y diferenciación como variables mediadoras entre la sostenibilidad y el desempeño. En cuanto a la medición del desempeño, la mayoría de los estudios utilizan solo medidas perceptuales (Garay y Font, 2013; Ghaderi *et al.*, 2019). Los estudios que utilizan datos objetivos se centran en variables corporativas, como ROA, ROE, crecimiento de ventas y la *q* de Tobin (Kang *et al.*, 2010; Zhu *et al.*, 2014). En este artículo, el desempeño se mide a partir de variables perceptuales y objetivas. Además, se incluyen variables de control específicas del sector hotelero como el tamaño, la pertenencia a cadena y las estrellas.

La estructura de este trabajo es la siguiente. En primer lugar, se presentan las principales teorías sobre la relación entre sostenibilidad y desempeño, junto con las hipótesis. En segundo lugar, se explican los métodos para probar las hipótesis. En tercer lugar, se discuten y analizan los resultados. Finalmente, se muestran las conclusiones, incluyendo las implicaciones teóricas y prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera

La relación entre la sostenibilidad y el desempeño hotelero puede explicarse desde distintos puntos de vista o teorías. Cada teoría explica diferentes elementos de las relaciones, por lo que se requiere un enfoque holístico cuando se consideran ampliamente las acciones de sostenibilidad en las que una organización puede participar y la multitud de variables que pueden influir en el desempeño del hotel. Por lo tanto, en este estudio adoptamos deliberadamente un enfoque ecléctico para analizar la relación entre sostenibilidad y desempeño. Por lo tanto, dado que la sostenibilidad es el resultado de una serie de factores transversales, entre ellos las prácticas económicas (impacto económico del negocio en el desarrollo del destino, salarios, bonificaciones y formación del personal), prácticas medioambientales (medidas destinadas a reducir el impacto medioambiental del hotel y proveedores, empleados y clientes) y prácticas sociales (valoración del impacto social del hotel y cooperación e implicación en proyectos sociales, culturales, de integración social), este estudio solo ha considerado artículos de investigación cuantitativos en los que se analiza la sostenibilidad como una variable multidimensional y aplicados específicamente al sector hotelero.

Fruto de lo anterior, la Tabla 1 muestra que la literatura académica sobre dirección hotelera ha recurrido a diferentes teorías para analizar la sostenibilidad y su relación con el desempeño. Una de las más empleadas es la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*, basada en el estudio de la relación de la empresa con los individuos o grupos que afectan o se ven afectados por las acciones que realiza la empresa (Freeman, 1984). Esta teoría es la base sobre la que los investigadores sostienen que existe una influencia positiva de la sostenibilidad sobre el desempeño financiero (Garay y Font, 2012, 2013; Ghaderi *et al.*, 2019; Inoue y Lee, 2011; Kang *et al.*, 2010; Lee y Park, 2009; Theodoulidis *et al.*, 2017). Según estos autores, si las prácticas de sostenibilidad desarrolladas por las empresas hoteleras responden a todas las solicitudes de sus grupos de interés, el desempeño de una empresa puede mejorar debido a un aumento de su reputación entre sus huéspedes, un ahorro de costes y un menor control por parte de los legisladores (Kang *et al.*, 2010). Una extensión de la teoría de los grupos de interés es la teoría del impacto social, que sostiene que aquellas empresas que implantan prácticas de sostenibilidad mejoran su imagen no solo entre sus clientes, sino también entre sus empleados y socios, aumentando el compromiso de estos grupos y mejorando la relación con los gobiernos (Lee y Park, 2009).

Otras tres teorías utilizadas para explicar la relación entre sostenibilidad y desempeño son la teoría cognitiva, la teoría de recursos y capacidades, y la teoría institucional. La teoría cognitiva sostiene que debe haber una alineación entre la alta dirección y las decisiones estratégicas de la empresa para mejorar el desempeño (Farha *et al.*, 2018). Esas decisiones pueden estar relacionadas con la ejecución de contratos con algunas partes interesadas. Según Garay y Font (2012, 2013), la teoría de recursos y capacidades y la teoría institucional ofrecen dos explicaciones de los resultados de esas decisiones estratégicas. La teoría de recursos y capacidades establece que las empresas que adoptan prácticas de sostenibilidad pueden obtener ventajas de diferenciación y costes sostenibles al adquirir y desarrollar

recursos y capacidades difíciles de imitar (Barney, 2001). Una extensión de esta teoría son las capacidades dinámicas que son rutinas organizativas que reconfiguran los recursos de la empresa conforme cambia el entorno para poder mantener la ventaja competitiva derivada de la sostenibilidad (Teece, 2014; Zollo y Winter, 2002). Por su parte, la teoría institucional percibe la sostenibilidad como una forma de obtener legitimidad y reputación entre los grupos de interés (Garay y Font, 2012; Farha *et al.*, 2018). Estas dos teorías identifican las ventajas competitivas como las razones para la adopción de prácticas de sostenibilidad.

Lee y Park (2009) aplicaron la teoría sinérgica entre sostenibilidad y desempeño y concluyeron que existen sinergias positivas entre ambas, puesto que la sostenibilidad mejora el desempeño y este mayor desempeño se puede invertir en mejorar las prácticas de sostenibilidad. De hecho, la teoría de recursos excedentarios o *slack resources* argumenta que las empresas con mayor rentabilidad son las que tienen un mayor interés en el desarrollo de prácticas sostenibles (Calveras, 2015).

Por último, Lee y Park (2009); Kang *et al.*, (2010) y Garay y Font (2012) identifican una relación positiva entre sostenibilidad y rentabilidad, basándose en la teoría del *trade-off* de Friedman. Esta teoría considera que la empresa solo tiene una responsabilidad: utilizar sus recursos con el propósito de incrementar las ganancias de sus propietarios (Friedman, 1970).

Tabla 1
TEORÍAS QUE ESTUDIAN LAS RELACIONES ENTRE SOSTENIBILIDAD Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Teoría	Autores
Teoría de los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	Lee y Park (2009); Kang <i>et al.</i> (2010); Inoue y Lee (2011); Garay y Font (2012, 2013); Zhu <i>et al.</i> (2014); Theodoulidis <i>et al.</i> (2017); Ali <i>et al.</i> (2019); Ghaderi <i>et al.</i> (2019); González-Rodríguez <i>et al.</i> (2019)
Teoría del impacto social	Lee y Park (2009)
Teoría de recursos y capacidades	Garay y Font (2012, 2013); Ali <i>et al.</i> (2019)
Teoría institucional	Garay y Font (2012); Farha <i>et al.</i> (2018)
Teoría cognitiva	Farha <i>et al.</i> (2018)
Teoría sinérgica	Lee y Park (2009)
Teoría del <i>trade-off</i> de Friedman	Lee y Park (2009); Kang <i>et al.</i> (2010); Garay y Font (2012)

Fuente: elaboración propia.

De una forma más detallada, la Tabla 2 muestra estudios centrados en el análisis de la sostenibilidad en la industria hotelera y su relación con el desempeño empresarial. A partir de esta Tabla 2, se puede concluir que la gran mayoría de los estudios aplicados a la industria hotelera muestran un impacto positivo de la sostenibilidad sobre el desempeño (Garay y Font, 2012, 2013; García-Rodríguez y Armas-Cruz, 2007; Ghaderi *et al.*, 2019; Inoue y Lee, 2011; Lee y Park, 2009; Theodoulidis *et al.*, 2017) y muy pocos obtienen

una relación negativa o no significativa entre estas variables (González-Rodríguez *et al.*, 2019; Kang *et al.*, 2010; Theodoulidis *et al.*, 2017).

Por lo tanto, a partir de los argumentos de las teorías que analizan la relación entre la sostenibilidad y el desempeño hotelero y a partir de los resultados de las investigaciones empíricas identificados en la Tabla 2, se propone la siguiente hipótesis:

H1: *La sostenibilidad influye positivamente sobre el desempeño de la industria hotelera.*

2.2. Sostenibilidad, ventaja competitiva y desempeño en la industria hotelera

La literatura sobre la industria hotelera se ha centrado principalmente en analizar el efecto directo de la sostenibilidad en el desempeño, sin tener en cuenta los posibles efectos indirectos que pudieran existir entre estas variables. Los estudios que han analizado estos efectos indirectos en la industria hotelera (ver Tabla 3) han incluido la estrategia corporativa (Theodoulidis *et al.*, 2017), la reputación (González-Rodríguez *et al.*, 2019; Zhu *et al.*, 2014), la imagen de marca (Ali *et al.*, 2019; Othman y Hemdi, 2014), la satisfacción del cliente (Ali *et al.*, 2019) y la confianza (Palacios-Florencio *et al.*, 2018) como variables mediadoras entre la sostenibilidad y el desempeño. Por lo tanto, los estudios de la Tabla 3 demuestran que las prácticas de sostenibilidad son consideradas como una estrategia para crear una buena imagen del hotel, y para ofrecer un servicio de mejor calidad generando nuevas experiencias que potencien la confianza del cliente; es decir, se puede generar una ventaja competitiva de diferenciación que impacte positivamente en el desempeño (González-Rodríguez *et al.*, 2019; Palacios-Florencio *et al.*, 2018)

Sin embargo, en estos estudios de la Tabla 3 se ignora una de las bases de la competitividad de la empresa como es el ahorro de costes. Por lo tanto, resulta conveniente estudiar cómo la reducción de costes puede influir en el desempeño del hotel a través de la adopción de prácticas de sostenibilidad. De hecho, la teoría de recursos y capacidades señala que las empresas tienden a priorizar aquellas prácticas de sostenibilidad que ayuden a reducir costes y el empleo de recursos en el corto plazo, o que generen recursos y capacidades que faciliten la consecución de ventajas competitivas y mayores beneficios empresariales (Claver-Cortés *et al.*, 2007; de Grosbois, 2012; Garay y Font, 2013; Pereira-Moliner *et al.*, 2019). Por lo tanto, la sostenibilidad puede generar importantes ahorros de costes que contribuyan a mejorar el rendimiento del hotel. Por ejemplo, las prácticas de reducción de agua y energía, el reciclaje de desechos o el uso de productos respetuosos con el medio ambiente pueden ahorrar costes en el hotel. Promover la igualdad de género, facilitar la conciliación entre el trabajo y la familia y hacer que las instalaciones sean más accesibles puede evitar multas y sanciones administrativas. Garay y Font (2012) encontraron que existe un impacto positivo del ahorro en los costes ambientales sobre el desempeño. Por lo tanto, este estudio incluye las ventajas competitivas en diferenciación y costes como variables mediadoras para analizar el potencial efecto indirecto de la sostenibilidad sobre el desempeño. Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, se formulan las siguientes hipótesis:

H2: *La ventaja competitiva en diferenciación media la relación entre sostenibilidad y desempeño.*

H3: *La ventaja competitiva en costes media la relación entre sostenibilidad y desempeño.*

Tabla 2
RELACION DIRECTA ENTRE SOSTENIBILIDAD Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Autor	Muestra	Sostenibilidad	Desempeño	VARIABLES CONTROL	Método	Resultados
García-Rodríguez y Armas-Cruz (2007)	114 hoteles de 3 a 5 estrellas en España	Responsabilidad social y ambiental (perceptual)	ROA	Tamaño (activos), tipo hotel, ROA _{t-1}	Análisis de regresión	"Los niveles más altos de responsabilidad social y ambiental mejoran sus niveles de ganancias". (pág. 836)
Lee y Park (2009)	40 hoteles de la base de datos KLD STATS y COMPUSTAT	RSE (cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza) (perceptivo)	- Desempeño financiero a plazo de clasificación: ROA, ROE - Desempeño financiero a largo plazo: valor promedio de mercado (AMV)	Tamaño (logaritmo de ventas), estructura de capital (apalancamiento), efectos del año	Prueba de Durbin-Wu-Hausman Mínimo cuadrado de dos etapas Análisis de regresión	"La RSC de las empresas hoteleras tiene una relación simultánea y positiva con el desempeño financiero". (pág. 105) "Los hoteles pueden aumentar la inversión en RSE para mejorar el desempeño a corto plazo (rentabilidad) y a largo plazo (valor de la empresa)". (pág. 105)
Kang <i>et al.</i> (2010)	45 hoteles de la base de datos KLD STATS y COMPUSTAT	RSC positiva (perceptual) RSC negativa (perceptual)	- Desempeño financiero a corto plazo: ROA, ROE - Desempeño financiero a largo plazo: q de Tobin, relación precio-ganancias (PER)	Ventas, ratio de apalancamiento, condición del mercado	Análisis de regresión	"Hay un impacto positivo de las actividades de RSC positivas (y no hay un impacto significativo de las actividades de RSC negativas) en el valor de la empresa medido por PER y la q de Tobin, mientras que no hay ningún impacto significativo de la RSE positiva y negativa en la rentabilidad". (pág. 80)
Inoue y Lee (2011)	51 hoteles de la base de datos KLD STATS y COMPUSTAT	5 dimensiones: relación con empleados, calidad producto, relaciones con comunidad, cuestiones medioambientales y cuestiones de diversidad (perceptual)	- Rentabilidad a corto plazo: ROA - Rentabilidad futura: q de Tobin	Tamaño (en ventas), apalancamiento, año (ficticio)	Análisis de regresión	"La comunidad, el producto y el apalancamiento tienen efectos positivos en la rentabilidad a corto plazo" (pág. 797) "Todas las dimensiones de la RSE, excepto el empleado, tienen efectos positivos significativos en la q de Tobin" (pág. 797)

Autor	Muestra	Sostenibilidad	Desempeño	VARIABLES CONTROL	Método	Resultados
Garay y Font (2012)	394 hoteles, casas rurales, pensiones, campings y proveedores de turismo rural	Prácticas sociales, ambientales y económicas (perceptivas)	Rendimiento financiero		Correlación	"Hay un impacto positivo de los ahorros de costes ambientales en el desempeño financiero" (pág. 329)
Garay y Font (2013)	Cataluña, parques naturales europeos y Chile	Prácticas sociales, ambientales y económicas (perceptivas)	Desempeño financiero (perceptual)		Descriptivo	Existe un vínculo positivo entre la RSE y el rendimiento financiero (pág. 44)
Déniz <i>et al.</i> (2017)	194 establecimientos hoteleros en Canarias	Publicación de información sobre RSE (ficticia)	Desempeño (precursor de la RSE): Rentabilidad económica o patrimonial, rentabilidad financiera antes de impuestos, margen operativo neto y margen de beneficio		Análisis estadístico univariado (prueba de chi, prueba de Wilcoxon)	"Las empresas de mayor tamaño que operan como sociedades anónimas o forman parte de un grupo empresarial están más dispuestas a publicar datos sobre RSE" (pág. 225) "Las empresas con indicadores de desempeño más altos, como ROA, ROE o margen operativo neto, están más dispuestas a publicar datos sobre RSE" (pág. 225)
Theodouli-dis <i>et al.</i> (2017)	120 hoteles de la base de datos MSCI ESG y COMPUSTAT	Gestión de RSE- stakeholders: relaciones con los empleados, producto, comunidad, diversidad y desempeño ambiental (perceptivo)	-A corto plazo: ROA - Desempeño financiero a largo plazo: Q de Tobin	Entorno operativo: munificencia, dinamismo, potencia	Panel de regresión múltiple	"Para el ROA, ninguna de las cinco variables de RSE tiene un efecto directo significativo o débil sobre la CFP" (pág. 182) "Para la Q de Tobin, hay un efecto directo positivo significativo para las relaciones con los empleados (desempeño social) y un efecto directo positivo débil para el producto" (pág. 182)
Farha <i>et al.</i> (2018)	210 hoteles en Qatar y los Emiratos Árabes Unidos	Prácticas institucionales de RSE (perceptual)	Desempeño: rentabilidad, relación con los grupos de interés, reputación corporativa y medidas de visibilidad (perceptual)		Ecuaciones estructurales	"El marco de referencia empresarial y profesional mejora el vínculo institucional RSE- desempeño organizacional" (pág. 471)

Autor	Muestra	Sostenibilidad	Desempeño	VARIABLES control	Método	Resultados
Ghaderi <i>et al.</i> (2019)	350 hoteles de 4-5 estrellas en Teherán	Dimensiones de la RSE: prácticas sociales, económicas, legales, éticas y ambientales (perceptual)	Desempeño hotelero: ítems financieros, reputación, productividad e innovación (perceptual)		Ecuaciones estructurales	"La RSE tiene consecuencias directas y positivas para el desempeño del hotel" (pág. 41)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
VARIABLES MEDIADORAS EN LA RELACIÓN ENTRE SOSTENIBILIDAD Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

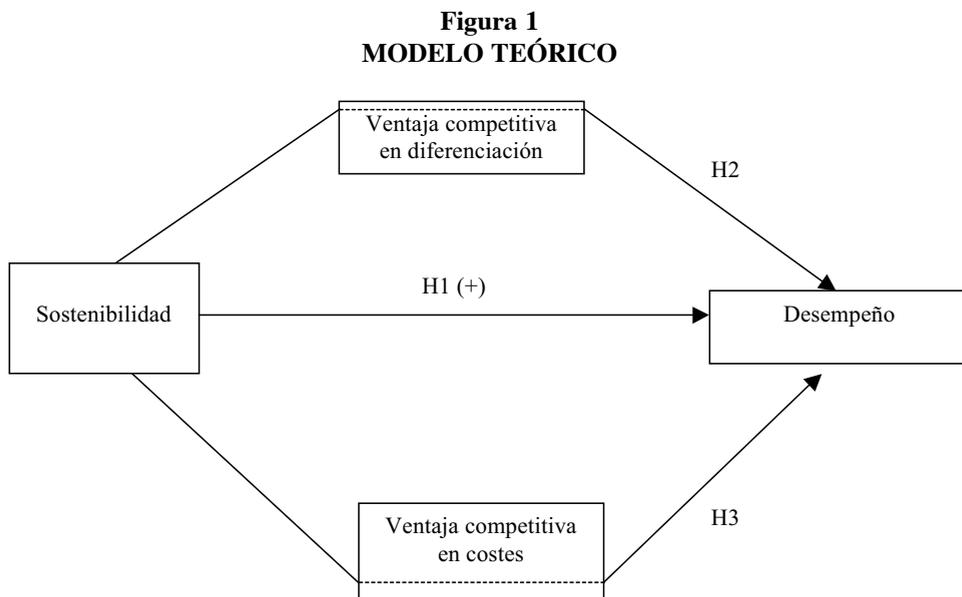
Autores	Muestra	Sostenibilidad	Ventaja competitiva	Desempeño	VARIABLES mediadoras	VARIABLES de control	Método	Resultados
Othman y Hemdi (2014)	283 huéspedes en 24 hotel de cinco estrellas en Kuala Lumpur (perspectiva del cliente)	Actividades de RSE (perceptual)	Imagen de marca Retención de clientes	Desempeño de la empresa: ROI, ROE, ROS, crecimiento en ventas	Imagen de marca		Análisis de regresión	"Se ha descubierto que la imagen de la marca del hotel es una mediadora importante entre las actividades de RSE y la retención de huéspedes" (pág. 17)
Zhu <i>et al.</i> (2014)		Prácticas de RSE (perceptual)	Reputación (perceptual)	Desempeño de la empresa: ROI, ROE, ROS, crecimiento en ventas	Reputación (perceptual)	Edad, tamaño (número de empleados), tipo de propiedad	Análisis de regresión	"El liderazgo ético modera su propio efecto indirecto sobre la reputación de la empresa a través de la RSE. Tiene un efecto indirecto y positivo en la reputación de la empresa a través de la RSE cuando el liderazgo ético es fuerte" (pág. 925) "El liderazgo ético modera el efecto indirecto de la RSE en el desempeño de la empresa a través de la reputación de la empresa" (pág. 925)

Autores	Muestra	Sostenibilidad	Ventaja competitiva	Desempeño	VARIABLES MEDIADORAS	VARIABLES DE CONTROL	Método	Resultados
Theodoulidis <i>et al.</i> (2017)	120 hoteles de la base de datos MSCI ESG y COMPUSTAT	Gestión de RSE-grupos de interés: relaciones con los empleados, producto, comunidad, diversidad y desempeño ambiental (perceptual)		A corto plazo: ROA Desempeño financiero a largo plazo: q de Tobin	Estrategia de la empresa: intensidad de ventas, gasto de capital, rentabilidad, intensidad de capital	Entorno operativo: munificencia, dinamismo, potencia	Panel de regresión múltiple	“El compromiso gerencial con la gestión de los grupos de interés, expresado como variables de RSE, impulsa la estrategia de la empresa, que a su vez afecta a las CFP (a corto y largo plazo) no se apoya” (pág. 182)
Palacios-Florencio <i>et al.</i> (2018)	629 huéspedes en 4 hoteles internacionales en Sevilla (España)	Prácticas de RSE (perceptual)		Imagen (perceptual) Lealtad (perceptual)	Confianza (perceptual)		Ecuaciones estructurales	“La confianza como mediadora entre la RSE y la imagen y la lealtad conduce a una mayor lealtad y una imagen positiva entre los huéspedes” (pág. 1273)
Ali <i>et al.</i> (2019)	229 empresas que cotizan en la bolsa de valores de Pakistán	Dimensiones de la RSE: económica, ética, legal y discrecional (perceptual)	Imagen corporativa (perceptual)	Dimensión de rendimiento financiero en el cuadro de mando integral: rendimiento inversión, activos, capital, ventas, margen beneficio	Imagen corporativa y satisfacción del cliente	Tamaño (número de empleados)	Ecuaciones estructurales	“La imagen corporativa y la satisfacción del cliente median parcialmente la asociación entre RSC y desempeño financiero” (pág. 1)

Autores	Muestra	Sostenibilidad	Ventaja competitiva	Desempeño	VARIABLES MEDIADORAS	VARIABLES DE CONTROL	Método	Resultados
González-Rodríguez <i>et al.</i> (2019)	554 hoteles de 3-5 estrellas en Andalucía (España)	RSC ambiental, local, cliente y laboral (perceptual)	Reputación corporativa (perceptual)	Desempeño financiero (margen de utilidad, RevPAR, utilidad neta) (perceptual) - Desempeño del mercado: volumen de ventas, crecimiento del volumen de ventas, cuota de mercado, crecimiento cuota mercado (perceptual)	Reputación corporativa (perceptual) Desempeño del mercado: volumen de ventas, crecimiento del volumen de ventas, cuota de mercado, crecimiento cuota mercado (perceptual)	Tamaño (número de empleados, número de habitaciones)	Ecuaciones estructurales	“A través de una mejor reputación, las prácticas de RSE influyen positivamente en el desempeño de la empresa” (pág. 398)

Fuente: elaboración propia.

La figura 1 muestra el modelo teórico desarrollado.



Fuente: elaboración propia.

3. MÉTODO DE ESTUDIO

3.1. Población y muestra

La población está formada por todos los hoteles de 3 a 5 estrellas ubicados en España en 2018. El censo se obtuvo de la base de datos Alimarket (2018) e incluye 5.071 hoteles (2.233 de 3 estrellas, 2.472 de 4 estrellas y 366 de 5 estrellas). Esta base de datos se empleó porque aporta las direcciones de correo postal y electrónico para poder enviar los cuestionarios a los hoteles de manera individualizada. Antes de enviar un cuestionario a toda la población, se realizó un pretest a 14 personas: seis directivos de hotel, dos representantes de asociaciones hoteleras, dos representantes de instituciones nacionales de transferencia de conocimiento turístico, una representante de política turística española, dos investigadores de turismo y un consultor turístico.

Después del pretest, se envió un cuestionario estructurado a toda la población. El cuestionario se envió tanto por correo postal como electrónico en dos oleadas, entre octubre de 2018 y febrero de 2019. Se recibieron cuestionarios correctamente cumplimentados de 365 hoteles, lo que supone una tasa de respuesta del 7,20% y un error muestral del 4,94% (nivel de confianza del 95%, $p = q = 0,5$). La distribución de la muestra por número de estrellas fue: 38,1% de 3 estrellas; 52,3% de 4 estrellas; y 8,2% de 5 estrellas. El 1,4% decidió no mencionar la categoría. La distribución por pertenencia a cadena mostró que

el 48,6% de los hoteles pertenecían a una cadena hotelera y el resto (51,4%) eran hoteles independientes. El tamaño medio del hotel es de 124 habitaciones.

Para reducir la probabilidad de la varianza del sesgo común, la carta de presentación del cuestionario solicitaba que los directores de hotel respondieran las preguntas sobre ventaja competitiva y desempeño, mientras que las preguntas sobre sostenibilidad las respondiera la persona responsable de esta área. Además, tras aplicar el test de Harman (Podsakoff y Organ, 1986), se obtuvo que todas las variables analizadas se agrupan en 21 factores, y el primer factor solo explica el 30% de la varianza. Por lo tanto, no se aprecian signos de varianza del sesgo común.

Para comprobar el posible sesgo de no respuesta, se aplicaron pruebas Chi cuadrado de Pearson y t de Student entre el primer y el último tercio de respuestas recibidas ordenadas cronológicamente (Armstrong y Overton, 1977) y los resultados no mostraron diferencias significativas entre ellos.

3.2. Variables

En este estudio es posible distinguir dos tipos de constructos: constructos compuestos y constructos reflectivos. La sostenibilidad se considera un constructo de diseño de investigación (compuesto), y las ventajas competitivas y el desempeño hotelero medidos de manera perceptual se consideran constructos reflectivos.

La sostenibilidad es un compuesto de segundo orden formado por tres constructos reflectivos de primer orden: sostenibilidad económica, ambiental y social. Se utiliza la escala propuesta por Garay y Font (2013). Cada ítem se midió con una escala Likert de opinión de siete puntos (1 = “Totalmente en desacuerdo”, 7 = “Totalmente de acuerdo”) (Tabla 4).

La ventaja competitiva se midió mediante una escala de nueve ítems propuestos por Beal (2000), Govindarajan (1988), Lee y Miller (1996) y Miller (1988) (Tabla 4). Los ítems se midieron con una escala Likert de opinión de siete puntos (1 = “Totalmente en desacuerdo”, 7 = “Totalmente de acuerdo”) (Tabla 4). Los ítems se clasificaron según estuvieran relacionados con la ventaja en costes o de diferenciación.

El desempeño hotelero se mide utilizando una variable objetiva y otras perceptuales para triangular y fortalecer los resultados. La variable de desempeño objetivo utilizada son los ingresos por habitación disponibles o *revenues per available room* (RevPAR) obtenido por el hotel en 2018. El uso del RevPAR resulta adecuado para medir el desempeño de un establecimiento hotelero individual porque el RevPAR siempre es conocido por cualquier director de hotel (Tarí *et al.*, 2010) y se obtiene multiplicando el porcentaje de ocupación por la tarifa media del período analizado. El desempeño perceptual se mide utilizando cuatro ítems basados en los estudios de Bou-Llusar *et al.* (2009), Sainaghi *et al.* (2017) y Tarí *et al.* (2007). En este caso, el hotel se compara con sus competidores conocidos al evaluar cada ítem desde 1 (“mucho peor que sus competidores”) hasta 7 (“mucho mejor que sus competidores”) (Tabla 4).

Se incluyen variables de control para mejorar el poder explicativo del modelo. Estas variables son pertenencia a cadena (0 = independiente; 1 = cadena), número de estrellas (3, 4 o 5) y tamaño (número de habitaciones). Se espera que los hoteles pertenecientes a

una cadena, los de categoría superior y de mayor tamaño cuentan con más recursos para planificar e implantar medidas de sostenibilidad en sus establecimientos.

Tabla 4
RELACIÓN DE ÍTEMS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Constructos/Ítems	Cargas	Fiabilidad de constructo	AVE > 0,5
	> 0,707	> 0,7	
Sostenibilidad		0,909	0,770
Económica	0,859	0,823	0,543
• Se analiza el impacto económico del negocio en el desarrollo del destino	0,689 *		
• Los salarios de los empleados son más altos que el promedio de la industria.	0,741		
• Se ofrecen bonificaciones a los empleados	0,783		
• Hay programas de formación de personal	0,731		
Ambiental	0,843	0,946	0,595
• Se evalúa el impacto ambiental del hotel	0,754		
• Se implementan acciones para ahorrar agua y / o energía	0,700*		
• Los residuos se reciclan	0,727		
• Se utilizan productos respetuosos con el medio ambiente	0,740		
• Se eligen proveedores respetuosos con el medio ambiente	0,784		
• Se capacita a los empleados en materia ambiental	0,835		
• Se anima a los clientes a ahorrar energía y / o agua	0,735		
• Se anima a los clientes a consumir productos ecológicos	0,735		
• Se anima a los clientes a participar en iniciativas de protección medioambiental	0,791		
• Se anima a los clientes a respetar el medio ambiente dentro del hotel.	0,822		
• Se anima a los clientes a respetar el entorno natural que rodea al hotel.	0,782		
• Se implantan acciones contribuyendo a preservar el medio ambiente	0,839		
Social	0,929	0,923	0,546
• Se evalúa el impacto social del hotel	0,790		

Constructos/Ítems	Cargas	Fiabilidad de constructo	AVE > 0,5
	> 0,707	> 0,7	
• Hay cooperación con proyectos sociales solidarios	0,641 *		
• Se promueve la conservación del patrimonio local	0,754		
• Se promueve el desarrollo de la comunidad local	0,797		
• Se promueve la igualdad de género en las prácticas de recursos humanos	0,803		
• Se facilita la conciliación trabajo-familia entre el personal	0,626 *		
• Los proveedores se eligen con responsabilidad social demostrable	0,668 *		
• Se anima a los clientes a participar en iniciativas sociales solidarias	0,747		
• Se promueve activamente el respeto por la cultura y el idioma del destino	0,790		
• Las instalaciones superan los requisitos legales en materia de accesibilidad	0,750		
Ventaja competitiva en costes		0,890	0,736
• Los gastos generales se minimizan	0,802		
• Se intenta mejorar la productividad	0,883		
• Se realizan esfuerzos para obtener economías de escala	0,887		
Ventaja competitiva en diferenciación		0,911	0,633
• Creación de una imagen de marca	0,712		
• El servicio ofrecido es de mayor calidad que el de la competencia	0,828		
• Se ofrece un mayor número de servicios complementarios, añadiendo valor al cliente	0,844		
• La experiencia ofrecida es mejor que la de nuestros competidores	0,841		
• Se intenta superar las expectativas de los clientes	0,749		
• Se introducen importantes innovaciones en el servicio	0,788		
Desempeño perceptual		0,920	0,697
• Rendimiento medio de ocupación de habitaciones	0,743		
• Ingresos totales por habitación disponible	0,872		
• Beneficio bruto por habitación	0,852		
• Volumen de ventas	0,868		
• Cuota de mercado	0,833		

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

4.1. Evaluación del modelo de medida

Para testar las hipótesis, se aplican ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales (PLS) con el software SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2014). Como se ha indicado anteriormente, el modelo de medida incluye un compuesto de segundo orden (sostenibilidad) y tres constructos reflectivos de primer orden (ventajas competitivas en costes y diferenciación y desempeño perceptual). Todos estos constructos se analizan en Modo A al aplicar PLS (Rigdon, 2016). Esto significa que podemos aplicar los criterios tradicionales de validez y fiabilidad (Henseler *et al.*, 2016). La Tabla 4 muestra las cargas de todos los ítems, que deben ser superiores a 0,707. Este criterio no se cumple para el ítem 1 de prácticas económicas, el ítem 2 de prácticas ambientales y los ítems 2, 6 y 7 de prácticas sociales. No obstante, se decidió conservar todos estos ítems, ya que sus cargas son superiores a 0,6 y su eliminación no mejora el AVE (Hair *et al.*, 2017). La fiabilidad de constructo se examina en la Tabla 4 y todos los valores están por encima de 0,7.

La validez convergente medida por AVE se incluye en la Tabla 4, y se muestra que todos sus valores son superiores a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). La validez discriminante también se comprobó con éxito según los criterios de Fornell-Larcker y HTMT₈₅ (Henseler *et al.*, 2015) (Tabla 5).

Tabla 5
VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS VARIABLES PERCEPTUALES

	Fornell-Larcker ^(a)				HTMT ₈₅		
	1	2	3	4	1	2	3
1. Sostenibilidad	(0,878)	---	---	---	---	---	---
2. Ventaja en costes	0,308	(0,858)	---	---	0,359	---	---
3. Ventaja en diferenciación	0,485	0,508	(0,795)	---	0,537	0,595	---
4. Desempeño perceptual	0,304	0,192	0,428	(0,835)	0,343	0,227	0,474

^(a)Los valores diagonales (entre paréntesis) son las raíces cuadradas de AVE. Los otros valores de la matriz son las correlaciones entre los constructos. Para comprobar la validez discriminante, los valores diagonales deben ser mayores que los valores fuera de la diagonal.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Evaluación del modelo estructural

La Tabla 6 muestra los valores de los coeficientes de regresión β , los valores de la *t* de Student, sus *p* valor y sus intervalos de confianza después de aplicar un análisis *bootstrap* con 5.000 submuestras. La bondad de ajuste del modelo estructural de primer orden para el modelo saturado es SRMR = 0,068 < 0,08 y para el modelo saturado de segundo orden SRMR = 0,063 < 0,08 (Henseler *et al.*, 2015).

En cuanto al test de hipótesis, la Tabla 6 muestra que las relaciones directas entre sostenibilidad, desempeño perceptual y RevPAR son significativas, es decir, la hipótesis H1 se cumple totalmente. La Tabla 6 también muestra todas las relaciones directas entre todos los constructos analizados. Merece la pena destacar que la sostenibilidad está directamente relacionada con las ventajas competitivas en costes y diferenciación. En cuanto a la relación entre las ventajas competitivas y los constructos de desempeño, solo la ventaja en diferenciación muestra una relación directa y significativa con el desempeño perceptual.

En cuanto a las variables de control, la Tabla 6 muestra que existen relaciones significativas entre la sostenibilidad y la pertenencia a cadena y el tamaño del hotel. Lo mismo ocurre con la ventaja competitiva en costes. La ventaja en diferenciación está significativamente relacionada con las estrellas del hotel y el desempeño perceptual, con el tamaño del hotel.

En cuanto a las hipótesis H2 y H3, se analiza la relación entre sostenibilidad y desempeño, pero mediada a través de las ventajas en diferenciación y costes. Por lo tanto, se trata de un análisis de mediación múltiple, por lo que se aplicará el procedimiento sugerido por Nitzl *et al.* (2016) y Cepeda-Carrión *et al.* (2017). Para ello, se especifica el efecto indirecto de la sostenibilidad en el desempeño del hotel (tanto perceptual como RevPAR) a través de las ventajas competitivas. De esta forma, se comprueba lo que sucede nuevamente con las relaciones directas entre sostenibilidad y desempeño y los efectos indirectos individuales entre las variables analizadas, pero en este caso, tomando los niveles de significación de los valores t de Student para una prueba de dos colas. La Tabla 6 muestra estos análisis y muestra que el efecto directo es significativo en todos los casos. Sin embargo, de los efectos indirectos individuales, el único significativo es el que considera la mediación de la ventaja en diferenciación en la relación entre sostenibilidad y desempeño perceptual.

De esta forma, H2 se cumple para el desempeño perceptual cuando se considera la ventaja en diferenciación como mediadora, y dicha mediación es parcial. Sin embargo, H3 se rechaza por completo, es decir, la ventaja en costes no tiene un efecto mediador entre la sostenibilidad y el desempeño.

TABLA 6
RESULTADOS DEL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

	Sostenibilidad	Ventaja en costes	Ventaja en diferenciación	Desempeño perceptual	RevPAR
	R ² 0,059	0,117	0,265	0,213	0,030
Hipótesis		β	t de Student	pvalor	Intervalos de confianza el 95%
H1: Efectos directos					
Sostenibilidad→Desempeño perceptual *		0,107	1,834	0,033	[0,010;0,200]
Sostenibilidad→RevPAR *		0,126	2,411	0,008	[0,026;0,196]

H2: Efectos indirectos (Ventaja en diferenciación como variable mediadora)	0,178	5,329	0,000	[0,112;0,244]
Sostenibilidad→Desempeño perceptual **				
Sostenibilidad→ RevPAR **	-0,014	0,584	0,155	[-0,058;0,025]
H3: Efectos indirectos (Ventaja en costes como variable mediadora)				
Sostenibilidad→Desempeño perceptual **	-0,017	0,866	0,387	[-0,052;0,011]
Sostenibilidad→RevPAR **	-0,014	0,575	0,565	[-0,058;0,025]
Otros análisis: Efectos directos				
Sostenibilidad→Ventaja en diferenciación *	0,465	0,329	0,000	[0,376;0,540]
Sostenibilidad→Ventaja en costes *	0,274	4,717	0,000	[0,174;0,364]
Ventaja en diferenciación→Desempeño perceptual *	0,382	6,176	0,000	[0,271;0,476]
Ventaja en diferenciación→RevPAR *	0,091	1,475	0,074	[-0,001;0,187]
Ventaja en costes→Desempeño perceptual *	-0,061	0,935	0,175	[-0,166;0,050]
Ventaja en costes→RevPAR *	-0,051	0,612	0,270	[-0,178;0,073]
Cadena→Sostenibilidad*	0,149	2,713	0,003	[0,056;0,237]
Cadena→Ventaja en diferenciación*	0,025	0,499	0,309	[-0,054;0,110]
Cadena→Ventaja en costes*	0,104	1,982	0,024	[0,016;0,186]
Cadena→Desempeño perceptual*	0,043	0,856	0,196	[-0,041;0,123]
Cadena→RevPAR*	-0,014	0,180	0,429	[-0,121;0,117]
Estrellas→Sostenibilidad*	0,082	1,485	0,069	[-0,014;0,169]
Estrellas→Ventaja en diferenciación*	0,174	3,552	0,000	[0,092;0,253]
Estrellas→Ventaja en costes*	-0,014	0,251	0,401	[-0,104;0,076]
Estrellas→Desempeño perceptual*	0,054	0,958	0,169	[-0,036;0,149]
Estrellas→RevPAR*	0,021	0,162	0,436	[-0,094;0,354]
Tamaño→Sostenibilidad*	0,095	1,743	0,041	[0,002;0,180]

Tamaño→Ventaja en diferenciación*	-0,058	1,169	0,121	[-0,139;0,024]
Tamaño→Ventaja en costes*	0,087	1,810	0,035	[0,009;0,165]
Tamaño→Desempeño perceptual*	0,079	1,826	0,034	[0,008;0,149]
Tamaño→RevPAR*	-0,039	0,899	0,184	[-0,08;0,049]

* Estos análisis se llevan a cabo aplicando niveles de significatividad para la prueba t de una cola.

** Estos análisis se llevan a cabo aplicando niveles de significatividad para la prueba t de dos colas.

Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo tiene dos propósitos: (1) analizar la relación directa entre sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera y (2) estudiar el vínculo indirecto entre sostenibilidad y desempeño, considerando las ventajas competitivas en costes y diferenciación como variables mediadoras.

Los resultados sobre la relación positiva significativa entre sostenibilidad y desempeño concuerdan con otros estudios en la industria hotelera (Farha *et al.*, 2018; Ghaderi *et al.*, 2019; Inoue y Lee, 2011). Desde el punto de vista de la teoría de los grupos de interés, nuestros resultados muestran que las prácticas de sostenibilidad pueden tener impacto en los grupos de interés, como empleados, clientes, proveedores y la administración pública, lo que ayuda al desarrollo económico del destino (Ghaderi *et al.*, 2019). Solo Lee y Park (2009) han analizado esta relación obteniendo resultados similares a los encontrados en nuestra investigación. Además, nuestros resultados son consistentes con la teoría de los recursos excedentarios, que indica que, cuando hay un mayor desempeño, los directivos también pueden tener un mayor interés en el desarrollo de prácticas sostenibles.

Los resultados muestran que la reducción de costes y la diferenciación son dos razones principales por las que los directivos podrían estar interesados en desarrollar prácticas de sostenibilidad. Estos resultados son consistentes con la teoría de recursos y capacidades y la teoría institucional, ya que los hoteles utilizan sus recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas y para ganar legitimidad entre sus grupos de interés.

Más específicamente, esta investigación ha obtenido que la ventaja en diferenciación media la relación entre la sostenibilidad y el desempeño perceptual. Este resultado concuerda con los obtenidos por González-Rodríguez *et al.* (2019) y Zhu *et al.* (2014) al considerar la reputación empresarial como variable mediadora. También se ha encontrado una relación significativa entre la sostenibilidad y la ventaja competitiva en costes, aunque esta última no tiene un impacto positivo en el desempeño. Esto podría deberse a que los directivos pueden tener una visión muy positiva de los ahorros de costes que resultan de no generar externalidades negativas para la sociedad y el medio ambiente. Por ejemplo, contaminar el medio ambiente evita los costes potenciales derivados de posibles sanciones administrativas, pero tal ahorro de costes no tiene un reflejo positivo o negativo en el desempeño del hotel. Existen otros ahorros de costes potenciales, por ejemplo, la reducción en el consumo de agua y energía, pero tales ahorros parecen no ser suficientes como para tener un impacto significativo en el desempeño.

5.1. Implicaciones académicas

Son varias las implicaciones académicas de este trabajo. La primera es que los estudios previos habían analizado la conexión entre las prácticas de sostenibilidad y el desempeño en la industria hotelera (Ghaderi *et al.*, 2019; Inoue y Lee, 2011; Theodoulidis *et al.*, 2017). Sin embargo, este estudio analiza no solo la relación directa entre sostenibilidad y desempeño, sino que además añade cómo las ventajas competitivas en costes y diferenciación pueden mediar dicha relación. Esto se debe a que la inclusión de variables mediadoras específicas puede ayudar a comprender mejor a través de qué variable (o variables) la sostenibilidad tiene un impacto en el desempeño en cada industria específica (Kang *et al.*, 2010). En concreto, las variables consideradas en la industria hotelera han sido la estrategia corporativa (Theodoulidis *et al.*, 2017), la reputación (González-Rodríguez *et al.*, 2019; Zhu *et al.*, 2014), la imagen de marca (Ali *et al.*, 2019; Othman y Hemdi, 2014), la satisfacción del cliente (Ali *et al.*, 2019), o la confianza (Palacios-Florencio *et al.*, 2018).

La segunda contribución de este trabajo reside en que se incluyen escalas de medición y variables específicas y objetivas de la industria hotelera (tamaño, pertenencia a cadena, número de estrellas y RevPAR) con el objetivo de comprender mejor la relación entre sostenibilidad y desempeño. Esto se debe a que muy pocos estudios han considerado características específicas de la industria hotelera a la hora de analizar la sostenibilidad y sus efectos. Por ejemplo, las variables de desempeño se han medido con indicadores perceptuales (específicos de la industria hotelera) (Garay y Font, 2012, 2013; Farha *et al.*, 2018; Ghaderi *et al.*, 2019) o con indicadores objetivos de desempeño corporativo como ROA, ROE y q de Tobin. No se utilizaron variables específicas que midan el desempeño de los establecimientos hoteleros de manera individual, como el RevPAR. Muy pocos estudios utilizan variables de control como el tamaño (medido en número de habitaciones) o el tipo de hotel (García-Rodríguez y Armas-Cruz, 2007) y ninguno ha considerado variables como la pertenencia a una cadena o el número de estrellas. Por lo tanto, incluir variables específicas de la industria hotelera para estudiar la relación entre sostenibilidad y desempeño contribuye al debate en torno a estas variables.

5.2. Implicaciones para la gestión empresarial

La primera contribución empresarial de este estudio es que muestra que hay dos poderosas razones para invertir en sostenibilidad por parte de los hoteles. La primera es que la sostenibilidad mejora significativamente los niveles de diferenciación del hotel y mejora su reputación y legitimidad. La segunda es que invertir en sostenibilidad repercute significativamente en la reducción de los costes del hotel.

La segunda contribución del estudio es que la inversión en sostenibilidad influye significativamente en los niveles de desempeño perceptual y RevPAR que alcanzan los hoteles. Por lo tanto, es importante desarrollar prácticas sostenibles en los establecimientos para generar una corriente de beneficios positiva.

La tercera contribución para la gestión hotelera es que la diferenciación obtenida mediante las prácticas de sostenibilidad explica a su vez los niveles de desempeño positivos alcanzados por los hoteles. Por lo tanto, existen sinergias entre la sostenibilidad, la

diferenciación y el desempeño que deben de ser tenidas en cuenta y gestionadas por las empresas hoteleras.

La cuarta contribución consiste en que la mayoría de los estudios sobre sostenibilidad se han centrado en analizar cómo solo uno de los pilares de la sostenibilidad, el factor medioambiental, influye en las ventajas competitivas de coste y diferenciación. Sin embargo, este trabajo analiza los tres pilares de la sostenibilidad: económica, ambiental y social. Esto permite ofrecer a las empresas hoteleras un amplio abanico de prácticas de sostenibilidad, no solo en el ámbito medioambiental, sino también en el social y económico. De forma precisa, es posible enfatizar algunas prácticas sostenibles a partir de sus pesos en la Tabla 1. Con respecto a la sostenibilidad económica, sería interesante comenzar ofreciendo bonificaciones a los empleados por su comportamiento ambiental, seguido de que los salarios de los empleados estén por encima de la media de la industria y la existencia de programas de formación del personal. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, se sugieren desarrollar primero y por este orden las siguientes prácticas: implantar acciones que contribuyan a preservar el medio ambiente, animar a los clientes a respetar el medio ambiente dentro del hotel, y animar a los clientes a participar en iniciativas de protección ambiental. Con respecto a la sostenibilidad social, las prácticas más relevantes a desarrollar son primar la igualdad de género, apoyar el desarrollo comunitario local, evaluar el impacto social del hotel, y promover activamente el respeto por la cultura y el idioma del destino. Si los responsables de empresas hoteleras implantan estas prácticas de sostenibilidad en sus hoteles, pueden mejorar su competitividad y su desempeño.

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio mide el desempeño desde un punto de vista perceptual y objetivo y este hecho produce resultados diferentes, mostrando que la elección de una unidad de medida específica puede tener un impacto en los resultados obtenidos. Desde un punto de vista objetivo, este estudio utiliza RevPAR, que es una unidad de medida a corto plazo que considera solo el desempeño pasado. No se ha considerado una medida de desempeño a largo plazo, que consideraría el desempeño pasado, presente y futuro.

Los estudios futuros podrían considerar medidas de desempeño a corto y largo plazo específicas de la industria hotelera para analizar si las prácticas de sostenibilidad tienen una influencia positiva en ambas variables. Sería interesante replicar el estudio considerando las dimensiones de la sostenibilidad por separado o como constructos de primer orden. También se podría replicar el estudio en otros países, en otras industrias o en otros subsectores del turismo, como aerolíneas, catering o agencias de viajes. Además, sería interesante volver a realizar el estudio tras la etapa del estado de alarma en España y la prevalencia de las prácticas de sostenibilidad para obtener ayudas públicas en el sector turístico para analizar el posible cambio en los resultados obtenidos en este estudio en 2019.

Declaración responsable: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés en relación a la publicación de este artículo. Las tareas se han distribuido del modo siguiente. El diseño general del artículo ha sido obra de María D. López-Gamero; Jorge Pereira-Moliner; José Francisco Molina-Azorín; Juan José Tarí y Eva M. Pertusa-Ortega,

así como el apartado de Discusión de resultados. Las fuentes de información han recaído en todos los autores. La aplicación metodológica y decisiones al respecto se han realizado por Jorge Pereira-Moliner. La redacción de los textos y revisión bibliográfica ha sido responsabilidad de todas/os las/los autoras/es.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALI, H.Y., DNISH, R.Q. y ASRAR-UL-HAQ, M. (2019): “How corporate social responsibility boosts firm financial performance: the mediating role of corporate image and customer satisfaction”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 27 (1), pp. 1-12.
- ALIMARKET (2018): *Hoteles. Base de Datos*. <https://www.alimarket.es/hoteles>
- ARMSTRONG, J. y OVERTON, T. (1977): “Estimating nonresponse bias in mail surveys”. *Journal of Marketing Research*, vol. 14 (3), pp. 396-402.
- BARNEY, J.B. (2001): “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, *Journal of Management*, vol. 27 (6), pp. 643-650.
- BEAL, R.M. (2000): “Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 38 (1), pp. 27-47.
- BOU-LLUSAR, J. C., ESCRIG-TENA, A.B., ROCA-PUIG, V. y BELTRÁN-MARTÍN, I. (2009): “An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model”, *Journal of Operations Management*, vol. 27 (1), pp. 1-22.
- CALVERAS, A. (2015): “Corporate social responsibility strategy in the hotel industry: evidence from the Balearic Islands”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 17 (4), pp. 399-408.
- CARMONA-MORENO, E., CÉSPEDES-LORENTE, J. y DE BURGOS-JIMÉNEZ, J. (2004): “Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance”, *Service Industries Journal*, vol. 24 (3), pp. 101-130.
- CEPEDA-CARRIÓN, G., NITZL C. y ROLDÁN, J.L. (2017): “Mediation analyses in partial least squares structural equation modelling: Guidelines and empirical examples”, en Latan, H. y Noonan, R. (Eds.) *Partial Least Squares Path Modelling*. Cham, Springer International Publishing, pp. 173-195.
- CLAVER-CORTÉS, E., MOLINA-AZORÍN, J.F., PEREIRA-MOLINER, J. y LÓPEZ-GAMERO, M.D. (2007): “Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 15 (6), pp. 663-679.
- CVELBAR, L.K. y DWYER, L. (2013): “An importance-performance analysis of sustainability factors of long-term strategy planning in Slovenian hotels”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 21 (3), pp. 487-504.
- DE GROSBOIS, D. (2012): “Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31 (3), pp. 896-905.

- DÉNIZ, J.J., VERONA, M.C. y BARRERA, J.J. (2017): “La información sobre responsabilidad social corporativa en los hoteles de las Islas Canarias”, *Cuadernos de Turismo*, nº 40, pp. 225-249.
- FARHA, A.K.A., AL-KWIFI, O.S. y AHMED, Z.U. (2018): “Deploying partial least squares to investigate the influence of managerial assumptions on corporate social responsibility in the hotel industry”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 9 (3), pp. 471-486.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): “Evaluating structural equation models in unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18 (1), pp. 39-50.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970): “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, September 13. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- GALBREATH, J. y SHUM, P. (2012): “Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia”, *Australian Journal of Management*, vol. 37 (2), pp. 211-229.
- GARAY, L. y FONT, X. (2012): “Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31 (2), pp. 329-337.
- GARAY, L. y FONT, X. (2013): “Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America”, *Tourism Management Perspectives*, vol. 7, pp. 38-46.
- GARCÍA-RODRÍGUEZ, F.J. y ARMAS-CRUZ, Y. (2007): “Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 26 (4), pp. 824-839.
- GHADERI, Z., MIRZAPOUR, M., HENDERSON, J.C. y RICHARDSON, S. (2019): “Corporate social responsibility and hotel performance: a view from Tehran, Iran”, *Tourism Management Perspectives*, vol. 29, pp. 41-47.
- GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, M.R., MARTÍN-SAMPER, R.C., KÖSEOGLU, M.A. y OKUMUS, F. (2019): “Hotels’ corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 27 (3), pp. 398-419.
- GOVINDARAJAN, V. (1988): “A contingency approach to strategy implementation at the business- unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy”, *Academy of Management Journal*, vol. 31 (4), pp. 828-153.
- HAIR, J.F. Jr., HULT, G.T., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2017): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition, SAGE Publications.
- HENSELER, J., HUBONA, G. y RAY, P.A. (2016): “Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines”, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116 (1), pp. 2-20.

- HENSELER, J., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2015): “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling”, *Journal of the Academy of Marketing*, vol. 43, pp. 115-135.
- HENSELER, J. (2017): “Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modelling”, *Journal of Advertising*, vol. 46 (1), pp. 178-192.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2020): *Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión Estadística 2019 Serie 2016 – 2019*. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf
- INOUE, Y. y LEE, S. (2011): “Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries”, *Tourism Management*, vol. 32 (4), pp. 790-804.
- KANG, K. H., LEE, S. y HUH, C. (2010): “Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29 (1), pp. 72-82.
- KONG, Y., ANTWI-ADJEI, A. y BAWUAH, J. (2020): “A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 27 (2), pp. 444-454.
- LEE, M.P. (2008): “A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10 (1), pp. 3-73.
- LEE, J. y MILLER, D. (1996): “Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea”, *Organization Studies*, vol. 17 (5), pp. 729-750.
- LEE, S. y PARK, S-Y. (2009): “Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, pp. 105-112.
- MALDONADO-ERAZO, C.P., ÁLVAREZ-GARCÍA, J.A., DEL RÍO-RAMA, M.C. y CORREA-QUEZADA, R. (2020): “Corporate Social Responsibility and Performance in SMEs: Scientific Coverage”, *Sustainability*, vol. 12 (6), 2.332.
- MILLER, D. (1988): “Relating Porter’s business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications”, *Academy of Management Journal*, vol. 31 (2), pp. 280-308.
- NITZL, C., ROLDÁN, J.L. y CEPEDA, G. (2016): “Mediation analysis in partial least squares path modelling”, *Industrial Management and Data Systems*, vol. 116 (9), pp. 1.849-1.864.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. y RYNES, S.L. (2003): “Corporate social and financial performance: a meta-analysis”, *Organization Studies*, vol. 24 (3), pp. 403-441.
- OTHMAN, N.Z. y HEMDI, M.A. (2014): “Corporate Social Responsibility (CSR) activities, Brand image and hotel guest retention”, en Sumerjan, N. et al. (Eds.) *Hospitality and Tourism: Synergizing Creativity and Innovation in Research*. CRC Press, pp. 17-21.
- PALACIOS-FLORENCIO, B., GARCÍA DEL JUNCO, J., CASTELLANOS-VERDUGO, M. y ROSA-DÍAZ, I.M. (2018): “Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 26 (7), pp. 1.273-1.289.

- PEREIRA MOLINER, J., MOLINA AZORÍN, J.F., TARÍ GUILLÓ, J.J., PERTUSA ORTEGA, E.M. y LÓPEZ GAMERO, M.D. (2019): “Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso”, *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, vol. 3 (1), pp. 1-21.
- PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1986): “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, *Journal of Management*, vol. 12 (4), pp. 531-544.
- RAMANATHAN, R., RAMANATHAN, U. y ZHANG, Y. (2016): “Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach”, *International Journal of Production Economics*, vol. 176, pp. 111-122.
- RIGDON, E.E. (2016): “Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective”, *European Management Journal*, vol. 34 (6), pp. 598-605.
- RINGLE, C.M., WENDE, S. y BECKER, J.A. (2014). *SmartPLS 3*. Hamburg. <http://www.smartpls.de>
- SAINAGHI, R., PHILLIPS, P. y ZAVARRONE, E. (2017): “Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach”, *Tourism Management*, vol. 59, pp. 36-56.
- SILA, I. y CEK, K. (2017): “The impact of environmental, social and governance dimensions of corporate social responsibility on economic performance: Australian evidence”, *Procedia Computer Science*, vol. 120, pp. 797-804.
- TANG, Y.H., AMRAN, A. y GOH, Y.N. (2014): “Environmental management practices of hotels in Malaysia: Stakeholder perspective”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 16 (6), pp. 586-595.
- TARÍ, J.J., CLAVER-CORTÉS, E., PEREIRA-MOLINER, J. y MOLINA-AZORÍN, J.F. (2010): “Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29 (3), pp. 500-510.
- TARÍ, J.J., MOLINA, J.F. y CASTEJÓN, J.L. (2007): “The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes”, *European Journal of Operational Research*, vol. 183 (2), pp. 483-501.
- TEECE, D. (2014): “The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 28 (4), pp. 328-352.
- THEODOULIDIS, B., DIAZ, D., CROTTO, F. y RANCATI, E. (2017): “Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries”, *Tourism Management*, vol. 62, pp. 173-188.
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization) (2019): *El turismo y los ODS*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/el-turismo-y-los-ods>
- WEF (World Economic Forum) (2019): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>
- XIE, X., JIA, Y., MENG, X. y LI, C. (2017): “Corporate social responsibility, customer satisfaction, and financial performance: The moderating effect of the institutional

- environment in two transition economies”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 150, pp. 26-39.
- ZHU, Y., SUN, L-Y. y LEUNG, S.M. (2014): “Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: the role of ethical leadership”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 31, pp. 925-947.
- ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, vol. 13 (3), pp. 339-351.