

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a solid blue rectangular background.

Certificación medioambiental, competitividad y resultado empresarial [Environmental certification, competitiveness and managerial result]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	López Gamero, María Dolores;Molina Azorín, José Francisco;Pertusa Ortega, Eva
Publisher	Fundación Luis Vives
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-12 12:41:51
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/199811

CERTIFICACIÓN MEDIOAMBIENTAL, COMPETITIVIDAD Y RESULTADO EMPRESARIAL: UN ESTUDIO HÍBRIDO EN EL SECTOR HOTELERO

[María Dolores López Gamero](#) . *Universidad de Alicante*

[José Francisco Molina Azorín](#) . *Universidad de Alicante*

[Eva Pertusa Ortega](#) . *Universidad de Alicante*

[Juan José Tarí Guilló](#) . *Universidad de Alicante*

[Jorge Pereira Moliner](#) . *Universidad de Alicante*

[Bibliografía](#)

Resumen

La Responsabilidad Social en general, y la Gestión Medioambiental en particular, pueden influir sobre el resultado y la competitividad de las empresas. El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre certificación medioambiental, rendimiento medioambiental, competitividad y resultado empresarial en el sector hotelero español. Además, también se analizan y comparan los niveles alcanzados de proactividad medioambiental para el grupo de hoteles certificados y no certificados. El método de investigación utilizado es híbrido, combinando una parte cualitativa con otra cuantitativa. Los resultados indican que los hoteles que tienen certificado su sistema de Gestión Medioambiental alcanzan mayores niveles de resultado en términos de porcentaje de ocupación e ingresos por habitación disponible (RevPAR). Además, los hoteles certificados obtienen un mejor rendimiento medioambiental. Con relación a la ventaja competitiva, los hoteles certificados desarrollan una ventaja en diferenciación significativamente superior.

Índice de capítulos

- [INTRODUCCIÓN](#)
- [RESPONSABILIDAD SOCIAL, GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL, COMPETITIVIDAD Y RESULTADO EMPRESARIAL](#)

- [INVESTIGACIÓN CUALITATIVA](#)
- [INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA](#)
- [DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES](#)

Autor/es

María Dolores López Gamero

Universidad de Alicante

Doctora en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante. Profesora Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.

José Francisco Molina Azorín

Universidad de Alicante

Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante. Profesor Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.

Eva Pertusa Ortega

Universidad de Alicante

Doctora en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante. Profesora Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.

Juan José Tarí Guilló

Universidad de Alicante

Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante. Profesor Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.

Jorge Pereira Moliner

Universidad de Alicante

Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Alicante. Profesor Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa , Gestión Medioambiental , Resultado empresarial , Método híbrido de investigación , Sector hotelero

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico tiene una gran importancia para la economía española. A pesar de los últimos años de crisis económica, el peso del turismo sobre el PIB de nuestro país era del 10,2% en 2010 (INE, 2012) y da empleo a unos dos millones de personas en España (IET, 2012). En el contexto internacional, en 2010, España fue la segunda potencia mundial en ingresos por turismo internacional, después de Estados Unidos y la cuarta por llegadas de turistas internacionales, por detrás de Francia, Estados Unidos y China (OMT, 2011).

A pesar de estos datos positivos, la actual coyuntura internacional está produciendo muchos cambios económicos y sociales que aumentan la incertidumbre en todos los ámbitos, también en el turístico. Estos cambios sugieren realizar una profunda reflexión para que, desde la mejora continua, sepamos dar respuesta a esos retos y la industria turística siga contribuyendo en el futuro al bienestar colectivo que hoy representa en nuestro país. Para ello, es necesario que en este sector se desarrollen modelos de negocio responsables y se incorpore la cultura de la innovación y de la mejora continua como algo habitual (Turismo 2020, 2012). Por tanto, la Responsabilidad Social va a jugar un papel relevante en la competitividad de nuestra industria turística.

Aunque no hay un consenso total sobre la definición de Responsabilidad Social Corporativa (Carroll, 1999; McWilliams et al. 2006), la idea central es que trata de reflejar los imperativos sociales y las consecuencias sociales del éxito empresarial (Matten y Moon, 2008). Desde los trabajos clásicos de Bowen (1953), que defendía que los directivos debían tomar decisiones teniendo en cuenta los objetivos y valores de la sociedad, y de Friedman (1962), que indicaba que la única preocupación de las empresas y sus directivos debería ser ganar dinero para sus accionistas, diversas aportaciones han indicado las principales prácticas o áreas de actuación de la Responsabilidad Social Corporativa. Por ejemplo, Carroll (1979, 1991) distingue cuatro responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas. Por su parte, Lockett et al. (2006) establecen cuatro áreas principales: ética de los negocios, responsabilidad medioambiental, Responsabilidad Social y grupos de interés (stakeholders). Elkington (1994, 2004) introduce el término “triple resultado” (triple bottom line) para enfatizar tres dimensiones del desempeño de una empresa: la económica, la social, y la medioambiental. La Comisión Europea en su Libro Verde (2001, p. 7) define la Responsabilidad Social como “[...] la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores”. Como señalan Bajo y Durán (2009), la Responsabilidad Social se practica cuando las empresas integran los asuntos sociales y medioambientales en su economía real y financiera, y observan sus interacciones con los ciudadanos y grupos de interés. En esta línea, Nieto y Fernández (2004) también indican que las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias teniendo en cuenta no solo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental.

De estas últimas aportaciones, podemos remarcar tres áreas o pilares básicos de la Responsabilidad Social Corporativa. El pilar económico está basado en un crecimiento ordenado, razonable y sostenible, como medio básico para fomentar la continuidad de la empresa y la

creación de valor real para esta. El pilar social requiere que las empresas realicen una adecuada gestión de los recursos humanos y relaciones favorables con los demás grupos de interés, fomentando el diálogo social. Por último, el pilar medioambiental está vinculado con la forma de actuar de la empresa respecto al medio ambiente. De esta forma, en el ámbito turístico, el turismo responsable y sostenible trata de satisfacer las necesidades presentes y futuras del turista respetando y mejorando los aspectos económicos, socioculturales y ecológicos de la población local, y debe desarrollarse a partir de las actuaciones tanto de los destinos turísticos como de las empresas turísticas localizadas en los mismos. Resulta relevante concienciar a los planificadores turísticos y empresarios sobre el diseño e implantación de estrategias turísticas responsables y sostenibles, ya que permite la correcta conservación de los recursos turísticos que atraen a los visitantes y son fuente de riqueza para los habitantes del destino (UNWTO, 2010 – World Tourism Day, 2010).

En este trabajo nos vamos a centrar en una de las áreas básicas de la Responsabilidad Social Corporativa, en concreto en el pilar medioambiental. La Gestión Medioambiental puede tener una gran importancia competitiva y estratégica en la mayor parte de sectores (del Brío y Junquera, 2004; Wilkins et al., 2007). Por ejemplo, a través de la Gestión Medioambiental, las empresas pueden llegar a ser más eficientes, afrontar las presiones de diversos grupos de interés y cubrir las necesidades de consumidores ecológicos que valoran la preocupación ambiental de las empresas y el impacto ambiental de sus productos (Bravo et al., 2006; Carrero y Valor, 2012). En el sector hotelero, esta preocupación por el medio ambiente es una cuestión importante que también puede mejorar los resultados de los hoteles (Molina-Azorín et al., 2009a). De esta forma, un aspecto fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico y, por tanto, del fomento de un turismo responsable, es la implantación de prácticas e iniciativas de Gestión Medioambiental de las empresas turísticas.

Una forma de desarrollar una cultura responsable por el medio ambiente a nivel empresarial es a través de la certificación de los sistemas de Gestión Medioambiental [\[1\]](#), por ejemplo la norma ISO 14001 y el reglamento europeo EMAS. Cada vez son más las empresas que implantan y certifican su sistema de Gestión Medioambiental, por lo que resulta de interés para los directivos comparar el rendimiento de las empresas que están certificadas con el que consiguen las empresas no certificadas. El objetivo principal de este trabajo es comparar los resultados obtenidos por empresas hoteleras certificadas y no certificadas en Gestión Medioambiental. En concreto, para estos dos grupos de hoteles, se compara el grado de proactividad medioambiental, el resultado empresarial, el rendimiento medioambiental y la ventaja competitiva. Por tanto, nuestra principal cuestión de investigación es la siguiente: ¿qué relación existe entre la certificación medioambiental y el grado de proactividad medioambiental, el resultado empresarial, el rendimiento medioambiental y las ventajas competitivas alcanzadas? Para analizar esta cuestión, en este trabajo, se utiliza un método de investigación híbrido, combinando una parte cualitativa y otra cuantitativa. Además, se identifican las características de los hoteles certificados y no certificados en cuanto a número de estrellas, tamaño del hotel y tipo de gestión, pues son variables específicas del sector hotelero relevantes para los directivos en este sector.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, en la parte teórica del trabajo, se señala cómo puede influir la Responsabilidad Social y la Gestión Medioambiental en los resultados y competitividad de las empresas. A continuación, se indica la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, señalándose para cada una de ellas el diseño y los resultados obtenidos. Se finaliza con una discusión de estos resultados y las principales conclusiones.

Notas pie de página

1

La Gestión Medioambiental consiste en el desarrollo de una serie de prácticas medioambientales en la organización con el fin de proteger el medio ambiente. Puede ocurrir que los hoteles realicen prácticas medioambientales pero no tengan certificado un sistema de Gestión Medioambiental.

2 . RESPONSABILIDAD SOCIAL, GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL, COMPETITIVIDAD Y RESULTADO EMPRESARIAL

En este apartado examinamos la influencia de la Responsabilidad Social en general y la Gestión Medioambiental en particular sobre la rentabilidad y competitividad empresarial. Como hemos comentado anteriormente, la Gestión Medioambiental puede considerarse como una parte fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa (Baughn y Bodie, 2009). Las empresas tienen que hacer frente a presiones crecientes para tratar de ser más responsables y ecológicas. Diversos grupos de interés presionan a las compañías para que estas reduzcan sus impactos negativos sobre la sociedad y sobre el entorno natural. Se debe evitar la utilización de la Responsabilidad Social como un mero lavado de imagen, ya que, bien estructurada, aporta múltiples beneficios a la empresa que la acoge dentro de su estrategia corporativa (Morilla y López, 2011). De hecho, en muchas empresas la Gestión Medioambiental está llegando a ser una parte integral de las actividades y de la estrategia de esas organizaciones.

Un aspecto importante de interés académico y directivo en el ámbito de la Responsabilidad Social y la Gestión Medioambiental es su relación con el resultado y la competitividad empresarial. En este sentido, existen argumentos teóricos que apoyan tanto una relación negativa como positiva. Por lo que respecta a la influencia negativa de la Responsabilidad Social sobre la rentabilidad empresarial, podemos señalar, en primer lugar, el argumento económico clásico propuesto por Milton Friedman (Lee, 2008). Friedman (1962) indica que la única responsabilidad de una corporación debería ser ganar dinero para sus accionistas, considerando cualquier actividad de Responsabilidad Social como una amenaza, como un coste y como una carga injusta. En este sentido, si se dedican recursos financieros a implantar medidas de Responsabilidad Social, habrá menos recursos disponibles para la realización de las actividades principales de la empresa (productivas, comerciales, de innovación, etc.). Además de los costes añadidos de las actividades de Responsabilidad Social, otro factor que también puede hacer que esas actividades reduzcan la rentabilidad económica de las empresas es que la planificación y ejecución de esas actividades puede distraer a los directivos de sus funciones principales vinculadas a las actividades centrales de la empresa (Wang y Bansal, 2012).

De forma similar sucede con la Gestión Medioambiental, ya que algunos trabajos señalan que puede tener efectos negativos sobre la rentabilidad y competitividad de las empresas (Jaffe et al., 1995; Walley y Whitehead, 1994). Los costes asociados a la implantación de prácticas de gestión ambiental y la dificultad para obtener beneficios e ingresos de estas prácticas, son los argumentos normalmente esgrimidos. Sin embargo, también se pueden plantear argumentos que justifican una relación e influencia positiva de la Responsabilidad Social, y de la Gestión Medioambiental, sobre la rentabilidad empresarial. Con relación a la Responsabilidad Social en general, y a partir de la teoría de los grupos de interés (Clarkson, 1995; Jones, 1995), la implantación de prácticas de Responsabilidad Social puede permitir a la empresa desarrollar y mejorar una serie de recursos estratégicos, incluyendo las relaciones con grupos de interés clave (por ejemplo, clientes, empleados y gobierno) y la mejora de la reputación de la empresa (Lee, 2008), pudiendo constituirse, por tanto, como un elemento de diferenciación de la empresa frente a sus competidores (Preston y O'Bannon, 1997; Peloza, 2009). Además, la mejora de

esas relaciones con los grupos de interés puede evitar y prevenir posibles conflictos futuros que pueden acarrear costes a la empresa (Hull y Rothenberg, 2008).

Centrándonos en la Gestión Medioambiental, su potencial impacto positivo sobre la rentabilidad empresarial se deriva de que puede permitir a las empresas ahorrar costes, materias primas y energía y reutilizar materiales reciclados a precios competitivos (Schmidheiny, 1992; Starik y Marcus, 2000). Adicionalmente, la Gestión Medioambiental puede permitir un aumento de la diferenciación. Así, por ejemplo, una reducción de los niveles de contaminación y la adopción de medidas respetuosas con el medio ambiente pueden mejorar la imagen “verde” de la empresa e incrementar la demanda de los consumidores sensibles en cuestiones medioambientales (Miles y Covin, 2000). Por tanto, la Gestión Medioambiental puede ayudar a las empresas a alcanzar una situación “win-win”, en la que tanto las compañías como el medio ambiente ganan y se benefician. Esta idea también es conocida como “hipótesis Porter” (Porter y Van der Linde, 1995).

Martínez-Campillo et al. (2013), a partir de una revisión de los trabajos empíricos que analizan la relación entre Responsabilidad Social y rentabilidad empresarial, afirman que la mayoría de trabajos obtienen una relación e influencia positiva, aunque también existen trabajos en los que se obtienen una relación negativa y neutra o no significativa. En la misma línea, Molina-Azorín et al. (2009b) realizan una revisión de los trabajos empíricos cuantitativos que analizan la relación entre Gestión Medioambiental y rentabilidad empresarial, encontrando trabajos que obtienen una relación positiva (la mayor parte), negativa o que no encuentran una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Con relación a la certificación medioambiental, práctica en la que nos centramos en este trabajo, existen estudios que indican que la implantación y certificación de la norma ISO 14001 puede generar diversos beneficios (Poksinska et al., 2003; Zutshi y Sohal, 2004): reducción del coste de la gestión de residuos, ahorros en el consumo de energía y materias primas, beneficios derivados de la mejora de la imagen de la empresa, ahorros de costes de regulación y beneficios derivados de la mejora en la relación con los clientes y otros grupos de interés. Sin embargo, la implantación de un sistema de gestión ambiental certificado implica una serie de costes vinculados a la burocracia en que se apoya el sistema, los costes de las auditorías y los vinculados al mantenimiento del sistema. Desde el punto de vista empírico, algunos trabajos obtienen que la certificación ISO 14001 ejerce un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento (Wahba, 2008), mientras que otros no encuentran diferencias entre las empresas certificadas y las que no lo están (Watson et al., 2004). Por lo tanto, puede ser de interés seguir realizando estudios que examinen esta relación.

Además, otro aspecto importante a tener en cuenta para resaltar el interés en llevar a cabo trabajos en esta línea es que los sistemas de Gestión Medioambiental certificados, como la norma ISO 14001, no obligan a la consecución y cumplimiento de un determinado rendimiento medioambiental (Delmas, 2001), y mucho menos al cumplimiento de un objetivo de rendimiento o rentabilidad empresarial. Se trata de normas que simplemente tratan de sistematizar, formalizar y documentar un conjunto de procesos y procedimientos para facilitar su

implantación. Además, estas normas son voluntarias, por lo que cada empresa decide si tener y certificar un sistema de Gestión Medioambiental.

Este trabajo, como se indica anteriormente, se centra en el sector hotelero. En estas empresas se pueden aplicar buenas prácticas de Gestión Medioambiental que ayuden a reducir costes (por ejemplo, a través de medidas de reducción de consumo de agua y energía) (García, 2010) y a aumentar la diferenciación de un hotel. Los turistas y los intermediarios turísticos son cada vez más exigentes, lo que fuerza a los hoteleros a adaptarse a sus nuevas exigencias, incluyendo el mayor respeto hacia el medio ambiente. Del mismo modo, si los hoteles practican una correcta Gestión Medioambiental pueden aumentar la calidad percibida de sus clientes sobre el producto turístico (Kirk, 1998; Chan y Wong, 2006), además de ofrecer un destino saludable y poseer distintivos de diferenciación y de mejora de su imagen ecológica. Por lo tanto, en principio, se puede pensar que la adopción de prácticas de Gestión Medioambiental, por ejemplo, la certificación del sistema de gestión ambiental, puede contribuir a la mejora de la rentabilidad de las empresas hoteleras.

En este trabajo se utiliza un método híbrido de investigación (Creswell y Plano Clark, 2011; Tashakkori y Teddlie, 2010), que combina una parte cualitativa con otra cuantitativa. En concreto, se diseña un estudio híbrido secuencial, en el que primero se realiza la investigación cualitativa y, a continuación, la cuantitativa. Debido a los resultados poco concluyentes obtenidos en la literatura previa que analiza las relaciones entre Gestión Medioambiental, rendimiento medioambiental, ventaja competitiva y resultado empresarial, y a la necesidad de contextualizar el trabajo en el sector hotelero, se cree oportuno, antes de realizar la investigación cuantitativa, llevar a cabo una investigación cualitativa exploratoria para poder establecer algunas relaciones que posteriormente son contrastadas estadísticamente en la investigación cuantitativa.

3 . INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Diseño de la investigación cualitativa

La principal técnica de recogida de información cualitativa ha sido la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas sobre diversos aspectos relacionados con las implicaciones competitivas y estratégicas de la Gestión Medioambiental en el sector hotelero.

A la hora de determinar las personas a entrevistar, queríamos que estuviesen representados diversos profesionales del sector hotelero, que pudieran tener un conocimiento adecuado sobre la Gestión Medioambiental en este sector y que, por tanto, podrían proporcionarnos información y datos de interés. Finalmente, se entrevistaron un total de 13 profesionales del sector: 7 directivos de hotel, 4 representantes de asociaciones hoteleras (3 representantes de asociaciones de hoteles de carácter geográfico y 1 representante de un instituto tecnológico del sector), 1 representante de un instituto vinculado a temas de calidad en el sector turístico y 1 directivo de una empresa de consultoría especializada en gestión de la calidad y medioambiental en el sector hotelero. La Tabla 1 recoge las características de los hoteles dirigidos por los siete directores de hotel entrevistados. Se observa que hay hoteles de diferentes tamaños y estrellas. Cinco hoteles son vacacionales, uno urbano y uno mixto. En cuanto al tipo de gestión, la mayoría pertenece a una cadena, incluyéndose un hotel independiente. Por último, en relación a la certificación medioambiental, tres hoteles tienen algún certificado medioambiental, mientras que los restantes cuatro no tienen.

Tabla 1. Características de los hoteles donde se realizaron las entrevistas.

	Apertura*	Tamaño**	Estrellas	Clasificación***	Tipo de gestión	Certificaciones ambientales
Hotel nº 1	12	466	3	Vacacional	Cadena	ISO 14001
Hotel nº 2	12	126	4	Vacacional	Cadena	ISO 14001, EMAS
Hotel nº 3	12	539	4	Vacacional	Cadena	Ninguna
Hotel nº 4	12	212	3	Vacacional	Cadena	Ninguna
Hotel nº 5	12	85	3	Urbano	Cadena	Ninguna
Hotel nº 6	8	82	4	Vacacional	Cadena	EMAS
Hotel nº 7	12	194	3	Mixto	Independiente	Ninguna

- * Meses que abre el hotel al año.
- ** Número de habitaciones.
- *** Vacacional, urbano o mixto.

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en los hoteles o lugar de trabajo de las personas entrevistadas, entre mayo y julio de 2011, y tuvieron una duración media de dos horas cada una. Cada entrevista era realizada por dos de los coautores. Las entrevistas fueron grabadas con el permiso de las personas entrevistadas y fueron transcritas. La información fue completada con datos de páginas web, documentos y observación directa. Las preguntas estaban vinculadas con la relación e influencia de la gestión y certificación medioambiental sobre los resultados de los hoteles y sus ventajas competitivas.

Resultados de la investigación cualitativa

Los entrevistados enfatizaron que el impacto de la gestión y la certificación medioambiental en el resultado empresarial en el sector hotelero es debido al logro de ventajas en costes como consecuencia de la realización de prácticas relacionadas fundamentalmente con la reducción de agua y el consumo de energía. En esta línea, un director de hotel comentó:

“Una de las principales ventajas de la gestión y certificación medioambiental es la implantación de medidas que ayudan al hotel a reducir sus costes. Estas medidas están relacionadas principalmente con la reducción de energía y el consumo de agua”.

Otro director indicó:

“Las medidas medioambientales proporcionan principalmente ahorros al hotel. Por tanto, hay una relación directa entre las prácticas medioambientales y los ahorros de costes en el hotel. Los principales ahorros se pueden lograr a través de la implantación de medidas para reducir el consumo de agua y energía”.

Un representante de una asociación hotelera también enfatizó esta relación:

“El principal argumento que podemos usar para persuadir a los directores de hotel de que implanten prácticas medioambientales y sistemas certificados de Gestión Medioambiental es que sus hoteles pueden reducir sus costes. Se puede producir un ahorro real desde un punto de vista tecnológico, reduciendo fundamentalmente el consumo de agua y energía”.

Respecto a la diferenciación, la mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que hoy día la mayoría de los consumidores no consideran las características medioambientales de los hoteles como un elemento clave a la hora de elegir un hotel. Varios entrevistados indican que algunos clientes de países específicos (p.ej. Alemania) sí consideran los aspectos medioambientales de los hoteles. Sin embargo, en general, los entrevistados consideran que la satisfacción del cliente no suele depender del nivel de implantación de las prácticas medioambientales. Un directivo comentaba:

“Aunque los hoteles intentan usar la implantación de prácticas medioambientales como un elemento de diferenciación respecto a los competidores, normalmente la Gestión Medioambiental

no influye en el nivel de satisfacción del cliente, y estos no suelen tener en cuenta si el hotel tiene certificado su sistema de gestión ambiental”.

En cualquier caso, los entrevistados reconocen que la implantación de prácticas medioambientales contribuye a mejorar el resultado financiero gracias a las reducciones de costes.

Un director indicaba medidas medioambientales específicas que se habían implantado en su hotel:

“Con respecto al consumo de agua, nosotros conseguimos ahorrar agua a través de controlar regularmente las posibles fugas de agua de cisternas, grifos y tuberías, instalando sensores y otros accesorios en cocinas, cuartos de baño de los huéspedes y lavabos públicos; y reduciendo el uso de agua en jardinería gracias al reciclaje de las aguas grises. Respecto a la energía, algunas medidas están relacionadas con simples cambios en rutinas que podían hacerse para ahorrar energía (tales como apagar luces y utilizar lavadoras y lavavajillas a cargas completas), e implantar medidas de bajo coste tales como bombillas de bajo consumo, detectores de movimiento, mejorando el aislamiento térmico y usando técnicas de recuperación de calor”.

Como conclusión de este apartado, de las entrevistas se dedujo que la Gestión Medioambiental en el sector hotelero tiene efectos positivos sobre la competitividad (fundamentalmente vía costes), el resultado financiero empresarial y el rendimiento medioambiental sobre todo a través de la reducción del consumo de recursos (principalmente, agua y energía). Por tanto, lo que tratamos de comprobar con la investigación cuantitativa es si los hoteles certificados presentan mejores niveles en estas variables que los hoteles no certificados.

4 . INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Diseño de la investigación cuantitativa

La población objeto de estudio está formada por todos los hoteles de 3 a 5 estrellas que operan en España. El censo poblacional se obtuvo de la base de datos de Hostelmarket de septiembre de 2011. El tamaño poblacional asciende a 4.770 hoteles entre los que hay 2.417 de 3 estrellas; 2.063, de 4 y 290, de 5.

Se envió por correo postal un cuestionario estructurado, indicando en la carta de presentación que también se daba la posibilidad de contestar al cuestionario a través de una página web. Este cuestionario fue elaborado a partir de la literatura previa y del estudio cualitativo previamente realizado. Además, una vez elaborado también fue revisado por varios profesionales del sector. Finalmente, 350 hoteles cumplieron el cuestionario. La ficha técnica del estudio aparece en la Tabla 2.

Tabla 2. Ficha técnica de la investigación cuantitativa.

Población	Los 4.770 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que aparecen en la Base de Datos Hostelmarket de septiembre de 2011.
Muestra	350 hoteles.
Porcentaje de respuesta	7,34%
Error muestral para un 95% de confianza ($p=q=0,5$)	5,043%
Método de recogida de información	Cuestionario
Recogida de información	Primera oleada envío del cuestionario: octubre de 2011 Segunda oleada envío del cuestionario: diciembre de 2011

Fuente: elaboración propia.

Se comprobó el sesgo de no respuesta a partir de las variables categoría, número de habitaciones y plazas de los hoteles. Los resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre las categorías, el número de habitaciones y el número de plazas de los hoteles de la muestra y de la población.

De forma descriptiva, con respecto a los hoteles que participaron en este estudio, un 45% son de 3 estrellas; un 48%, de 4 y un 7%, de 5. El tamaño medio es de 128 habitaciones y 265 plazas y un 42% están gestionados por una cadena hotelera.

Las variables utilizadas para alcanzar los objetivos de este estudio fueron las siguientes:

- Certificación de Gestión Medioambiental. Se considera que un hotel está certificado si ha obtenido esta certificación para la norma ISO 14001 y/o el reglamento EMAS.
- Resultado empresarial. Se midió el porcentaje de ocupación por habitaciones, el RevPAR (revenues per available room) y el GOPPAR (gross operative profits per available room). Las dos últimas variables se midieron a partir de diez intervalos (Tabla 3) en los que los hoteleros debían marcar dónde se localizaban estas variables en sus respectivos establecimientos (Claver-Cortés et al., 2007; Molina-Azorín et al., 2009a). Estos intervalos se identificaron calculando el valor mínimo, el valor máximo y la mediana de estas dos variables a partir de las siguientes publicaciones: (a) Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española proporcionados por Ernst & Young, que incluye 600 hoteles de 3 a 5 estrellas clientes de esta consultora; (b) HotStats de la CEHAT y TRI Hospitality Consulting, que incluye hoteles de 4 a 5 estrellas de Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Sevilla y Valencia; (c) CEHAT Hotel Monitor. De esta forma, la mediana se tomó como valor central y se construyeron cinco intervalos por debajo de la mediana cuyo valor más bajo debía incluir el valor mínimo calculado; y cinco intervalos por encima cuyo valor más alto debía incluir el valor máximo calculado.

Tabla 3. Intervalos para la medición del RevPAR y el GOPPAR.

RevPAR		GOPPAR	
Menos de 10 €/hab. y día	1	Menos de 0 €/hab.	1
Entre 10 y 20 €/hab.	2	Entre 0 y 10 €/hab.	2
Entre 21 y 30 €/hab.	3	Entre 11 y 20 €/hab.	3
Entre 31 y 40 €/hab.	4	Entre 21 y 30 €/hab.	4
Entre 41 y 50 €/hab.	5	Entre 31 y 40 €/hab.	5
Entre 51 y 70 €/hab.	6	Entre 41 y 50 €/hab.	6
Entre 71 y 100 €/hab.	7	Entre 51 y 60 €/hab.	7
Entre 101 y 150 €/hab.	8	Entre 61 y 70 €/hab.	8
Entre 151 y 200 €/hab.	9	Entre 71 y 100 €/hab.	9
Más de 200 €/hab.	10	Más de 100 €/hab.	10

Fuente: elaboración propia.

Esta manera indirecta de medir las variables objetivas se debe a los consejos recibidos en la fase cualitativa previa del estudio. Prácticamente todos los entrevistados coincidían en esta forma de medición para aumentar la tasa de respuesta del cuestionario. Además, a estos expertos también se les preguntó por los valores mínimos, máximos y medios de estas variables según su percepción.

- Rendimiento medioambiental. Debido a que los datos disponibles sobre las variables medioambientales son limitados o no son públicos, las variables de rendimiento ambiental y de proactividad de la Gestión Medioambiental se han medido normalmente en términos de

percepción de los directivos. En nuestro caso, usamos medidas perceptuales porque no había datos disponibles públicamente sobre estas variables medioambientales de los hoteles en España. En concreto, el rendimiento medioambiental se ha medido a partir de 10 ítems obtenidos a partir de Wagner (2009). Los directivos tenían que indicar en qué medida el esfuerzo que realizaban para mejorar el medio ambiente contribuía a reducir los impactos medioambientales indicados. Cada ítem fue medido usando una escala Likert de 7 puntos, donde 1 indicaba que su impacto era nulo y 7 que era muy alto. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un único factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,945).

- Ventaja competitiva. Consideramos 8 ítems para medir la variable ventaja competitiva. Los ítems se obtuvieron a partir de diferentes trabajos (Beal, 2000; Govindarajan 1988; Lee y Miller, 1996; Miller, 1988). Los directivos debían indicar en una escala de 1 (no usaban la estrategia señalada en absoluto) a 7 (la estrategia era muy importante para su establecimiento) su opinión respecto a las estrategias competitivas seguidas en su organización. Se realizó un análisis factorial de los ítems, obteniendo dos factores con autovalor > 1 . El primer factor recogía ítems vinculados con la ventaja competitiva en diferenciación (alfa de Cronbach = 0,850). El segundo factor agrupaba ítems vinculados con la ventaja competitiva en costes (alfa de Cronbach = 0,630).

- Grado de proactividad medioambiental. Los directivos debían evaluar esta variable en un rango de 7 puntos desde el 1, si su establecimiento nunca había adoptado la práctica medioambiental indicada, a 7 si la realizaba siempre. Se utilizaron cuatro dimensiones: sistemas operativos, sistemas de información, sistemas estratégicos y sistemas técnicos. Estas dimensiones e ítems que las constituyen se basan fundamentalmente en Curkovic et al. (2000) y López-Gamero et al. (2008). La dimensión sistemas operativos estaba formada por cuatro ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,907). La dimensión sistemas de información estaba formada por cuatro ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,935). La dimensión sistemas estratégicos estaba formada por seis ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,938). Finalmente, la dimensión sistemas técnicos estaba formada por seis ítems. El análisis exploratorio de componentes principales de estos ítems indicaba que formaban un solo factor con autovalor > 1 (alfa de Cronbach = 0,876).

Las variables de ventaja competitiva, rendimiento medioambiental y grado de proactividad medioambiental son perceptuales por lo que es necesario comprobar su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, una de las clasificaciones más aceptada es la que distingue entre validez de contenido, constructo y criterio. Una escala tiene validez de contenido si contiene los ítems necesarios como para medir el constructo en su totalidad. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio. La validez de constructo se ha comprobado realizando un análisis factorial para cada medida y como resultado

se ha obtenido que todos los constructos se agrupan en un único factor, a excepción de la ventaja competitiva formada por dos factores, uno vinculado con costes y otro con diferenciación. Por lo que respecta a la validez de criterio, se ha comprobado a través de correlaciones entre las diferentes variables de rendimiento y el resto de constructos de Gestión Medioambiental, rendimiento medioambiental y ventaja competitiva. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con las variables de resultados. Además, se ha analizado la fiabilidad a partir del alfa de Cronbach, como se ha indicado anteriormente para cada variable. En este sentido, el nivel mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) es superado en todos los casos, excepto en el caso de la ventaja competitiva en costes (0,630). Hair et al. (1998) indican que un alfa de 0,6 puede ser aceptable.

Por último, con el propósito de analizar variables específicas del sector hotelero relevantes para los directivos, se consideraron tres variables adicionales: la categoría del hotel (número de estrellas), su tamaño (número de plazas) y el tipo de gestión hotelera (independiente o perteneciente a cadena hotelera).

La tabla 4 recoge los ítems utilizados para medir el grado de proactividad medioambiental, el rendimiento medioambiental y la ventaja competitiva. Cuando se envió el cuestionario, se solicitó que los ítems de ventaja competitiva y los datos de resultados de los hoteles fueran respondidos por el director/a del hotel, mientras que los del grado de proactividad medioambiental y los de rendimiento medioambiental fueran valorados por la persona más vinculada con la Gestión Medioambiental del hotel.

Tabla 4. Medida del grado de proactividad medioambiental, rendimiento medioambiental y ventaja competitiva.

Variables
Proactividad medioambiental. Sistemas Operativos
Se realizan cursos de formación medioambiental para todos los directivos y responsables de área
Se realizan cursos de formación medioambiental para todos los empleados
Se consideran las cuestiones medioambientales a la hora de ofrecer los distintos servicios del establecimiento
Se evalúa el historial medioambiental de los proveedores
Proactividad medioambiental: Sistemas de Información
La información/datos medioambiental es revisada y actualizada periódicamente
Se favorece la comunicación ambiental entre los empleados y directivos del establecimiento
Se elabora un informe o memoria medioambiental para divulgar las actividades medioambientales realizadas por el establecimiento

Variables
Se utilizan indicadores financieros y operativos para medir e informar sobre los impactos medioambientales del establecimiento y sus costes
Proactividad medioambiental: Sistemas Estratégicos
Se comunica formalmente la política del establecimiento y su estrategia medioambiental a todos sus empleados
Se definen y documentan procedimientos para todas las actividades, productos y procesos que tienen, o pueden tener si no se controlan, un impacto significativo directo o indirecto sobre el medio ambiente
Se evalúan los resultados vinculados a la reducción del impacto medioambiental obtenidos por los empleados
Se aportan los recursos necesarios para llevar a cabo las mejoras medioambientales en el establecimiento
Las quejas y sugerencias de los clientes son evaluadas para mejorar las prácticas medioambientales
Se desarrollan indicadores para determinar el grado de satisfacción del cliente con las prácticas medioambientales
Proactividad medioambiental: Sistemas Técnicos
Se seleccionan productos de bajo impacto ambiental
Se realiza una eliminación/tratamiento/almacenamiento conveniente de los desechos
Se abordan prácticas para reducir el consumo de agua
Se utilizan técnicas para reducir el consumo energético
Se incorporan prácticas para el consumo de menos recursos
Se favorece la reutilización/reciclaje de los productos
Rendimiento medioambiental
Reducción del consumo de agua
Reducción del consumo de energía
Reducción del consumo de recursos no-renovables
Reducción del consumo de materiales tóxicos
Reducción de residuos sólidos
Reducción de vertidos
Reducción de emisiones
Reducción de ruidos
Reducción del daño paisajístico

Variables
Reducción del riesgo de accidentes graves
Ventaja competitiva
1. Creación de una imagen de marca que identifique a la empresa
2. Se ofrece un servicio de mayor calidad que los competidores
3. Se ofrece un mayor número de servicios complementarios que añaden valor a los clientes
4. Se realizan importantes innovaciones en el servicio
5. Se trata de mejorar la productividad
6. Se realizan esfuerzos para lograr economías de escala, es decir, elevados niveles de ocupación para aprovechar al máximo el tamaño del hotel
7. Nuestros precios están por debajo de la competencia
8. Nuestros costes están por debajo de la competencia

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la investigación cuantitativa

Hemos clasificado los hoteles en dos categorías o grupos: hoteles certificados y hoteles sin certificación en Gestión Medioambiental. Predominan los hoteles no certificados (298) frente a los certificados (52). Por lo que respecta a la relación entre las variables de nuestra cuestión central de investigación (certificación y su relación con el resultado empresarial, el rendimiento ambiental y la ventaja competitiva), la tabla 5 muestra los principales resultados.

Tabla 5. Certificación, resultado empresarial, rendimiento medioambiental y ventaja competitiva.

Variable	Hoteles no Certificados N=298	Hoteles Certificados N=52	p valor
Resultado empresarial			
% ocupación	60,51%	65,25%	0,082
RevPAR	4,59	5,37	0,014
GOPPAR	3,76	4,39	0,127
Rendimiento ambiental	4,55	5,55	0,000
Ventaja			

Variable	Hoteles no Certificados N=298	Hoteles Certificados N=52	p valor
competitiva			
Diferenciación	5,59	6,06	0,003
Costes	4,49	4,63	0,474

* p valor obtenido a partir de la realización de una t Student.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se observa que los hoteles certificados obtienen de media niveles superiores en todas las variables de resultados medidas, siendo estas diferencias estadísticamente significativas para el RevPAR, y en menor grado para el porcentaje de ocupación (en este caso, al 10%). Además se observa claramente que los hoteles certificados obtienen un mejor rendimiento medioambiental que los hoteles no certificados. Con relación a la ventaja competitiva, los hoteles certificados desarrollan una ventaja en diferenciación significativamente superior. Por lo que respecta a la ventaja en costes, los hoteles certificados son los que mayor puntuación obtienen aunque la diferencia no es significativa.

La tabla 6 muestra los resultados de la relación entre la certificación medioambiental con cada una de las dimensiones que conforman el constructo de proactividad en Gestión Medioambiental. Como se puede observar, existen diferencias significativas entre los dos grupos de hoteles. En todos los casos los hoteles certificados obtienen puntuaciones significativamente superiores en cada dimensión. De esta forma, como era de esperar, los hoteles certificados están significativamente más comprometidos con la Gestión Medioambiental.

Tabla 6. Certificación y grado de proactividad medioambiental.

Dimensión	Hoteles no Certificados N=298	Hoteles Certificados N=52	p valor
Sistemas Técnicos	5,45	6,15	0,000
Sistemas Operativos	3,44	5,45	0,000
Sistemas de Información	3,20	5,87	0,000
Sistemas Estratégicos	3,66	5,96	0,000

* p valor obtenido a partir de la realización de una t Student.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la tabla 7 muestra que la categoría hotelera que más se suele certificar son los hoteles de 5 estrellas. Además, con relación al tamaño, es en el grupo de hoteles grandes donde

aparece el mayor porcentaje de hoteles certificados. Por último, también se observa claramente que los establecimientos pertenecientes a una cadena presentan una mayor propensión a la certificación medioambiental. Esto se puede deber a que este tipo de hoteles dispone de más recursos para conseguir los certificados aquí analizados.

Tabla 7. Porcentaje de hoteles según su certificación por estrellas, tamaños y tipo de gestión.

Variables	Hoteles no Certificados N=298	Hoteles Certificados N=52
Estrellas		
3 estrellas	84,7%	15,3%
4 estrellas	86,8%	13,2%
5 estrellas	76,9%	23,1%
Tamaño		
Familiares (hasta 100 plazas)	89,7%	10,3%
Pequeños (de 101 a 150 plazas)	86,3%	13,7%
Medianos (de 151 a 300 plazas)	84,5%	15,5%
Grandes (más de 300 plazas)	81,6%	18,4%
Tipo de gestión		
Independientes	91,1%	8,9%
Pertenecientes a cadena	75,6%	24,4%

Fuente: elaboración propia.

5 . DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio ha analizado la relación entre la certificación medioambiental, el resultado empresarial, el rendimiento medioambiental, la ventaja competitiva y el grado de proactividad medioambiental en el contexto del sector hotelero español. Además, esta relación se ha completado con el análisis de variables específicas del sector hotelero (categoría, tamaño y tipo de gestión).

Con los resultados obtenidos es posible concluir que los hoteles que tienen certificado su sistema de Gestión Medioambiental pueden alcanzar mayores niveles de resultado empresarial. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Ann et al. (2006), Melnyk et al. (2003), Segarra-Oña et al. (2012) y Wahba (2008). Sin embargo, son contrarios a los presentados por Watson et al. (2004), quienes observan en su estudio que los resultados no muestran ninguna diferencia significativa en el rendimiento financiero entre las empresas certificadas y las no certificadas. Los hoteles certificados obtienen un mayor nivel de rendimiento para las tres variables consideradas, si bien las diferencias son significativas para dos de ellas. En todo caso, una idea importante en el análisis de la relación certificación-resultado empresarial es determinar su causalidad, tratando de determinar si la certificación da lugar a un mayor rendimiento, o si lo que ocurre es que las empresas que tienen un mayor rendimiento, y de esta forma más recursos financieros disponibles, son más propensas a certificarse.

También hemos obtenido que los hoteles certificados tienen un mayor rendimiento medioambiental que los hoteles no certificados. Nuestros resultados son similares a los obtenidos por Ann et al. (2006), Link y Naveh (2006) y Melnyk et al. (2003), quienes observan que la certificación medioambiental impacta positivamente sobre el rendimiento medioambiental. Por tanto, aunque como indicamos en el segundo apartado, los estándares vinculados a la certificación medioambiental no son normas que obliguen a la consecución y cumplimiento de determinados niveles de rendimiento medioambiental, sí que se ha obtenido que de forma significativa ese rendimiento medioambiental es mayor para los hoteles certificados. Esto se puede deber al hecho de que las prácticas que han de desarrollar las empresas para obtener estos certificados podrían contribuir a la reducción del consumo de agua, energía y recursos naturales, así como al de materiales tóxicos. Los certificados medioambientales también implican el desarrollo de medidas para reducir la cantidad de residuos, emisiones, vertidos y ruidos generados, contribuyendo así a una mejora del rendimiento medioambiental. Estos logros podrían derivarse a raíz del establecimiento de objetivos medioambientales para mejorar de forma continua en estos elementos.

Con relación a la ventaja competitiva, los hoteles certificados desarrollan una ventaja en diferenciación significativamente superior y, por lo que respecta a la ventaja en costes, los hoteles certificados son los que mayor puntuación obtienen aunque la diferencia no es significativa. Estos resultados muestran que los directivos no consideran que haya una mejora considerable de su posición de costes en relación con sus competidores por invertir en medio ambiente, pero sí dan importancia a cuestiones de diferenciación tales como ganar imagen de marca, ofrecer un servicio de mayor calidad o realizar importantes innovaciones en el servicio. Es decir, los efectos más significativos se observan en el ámbito de la innovación del servicio, el

marketing y la mejora de la imagen. Con estos resultados podemos indicar que, con el fin de incrementar su ventaja competitiva en diferenciación, los directivos deberían establecer relaciones estrechas con sus clientes y otros stakeholders para conseguir fidelidad y legitimidad a partir de la protección del medio ambiente (Sharma et al., 2007).

Al igual que Link y Naveh (2006), hemos observado que los hoteles certificados están significativamente más comprometidos con la Gestión Medioambiental; concretamente, en nuestro caso, en los cuatro sistemas analizados: técnicos, operativos, de información y estratégicos. Esto puede ser debido a que para obtener los certificados medioambientales es necesario desarrollar prácticas medioambientales vinculadas con el desarrollo de una Gestión Medioambiental proactiva. En concreto, los sistemas técnicos se relacionan con prácticas medioambientales realizadas por el hotel desde un punto de vista más técnico, tales como técnicas para reducir el consumo de agua, energía y recursos, o para la eliminación, tratamiento y almacenamiento conveniente de los desechos.

Los sistemas operativos están vinculados con aspectos tales como la formación de los miembros de la empresa y la evaluación del historial medioambiental de los proveedores. Ayuso (2006) observa que los empleados generalmente responden con mayor motivación a las prácticas medioambientales después de un periodo de formación y educación. Además, su mayor conocimiento y familiarización con estos aspectos les hacen sentirse más cómodos a la hora de aportar posibles ideas y sugerencias. Por tanto, hay que dar a los empleados tanto la capacidad como la responsabilidad de poder identificar y afrontar problemas vinculados con las prácticas medioambientales realizadas en el establecimiento y que pueden afectar el trato con el proveedor y la calidad y servicio hacia el cliente.

Los sistemas de información se relacionan con la información disponible en la empresa para el desarrollo de las prácticas medioambientales, así como el tipo de comunicación interna y externa que los hoteles llevan a cabo para dar a conocer su inquietud por el medio ambiente. Los sistemas estratégicos se vinculan con aspectos más organizativos relacionados con la implantación de un sistema de Gestión Medioambiental en el establecimiento, tales como la comunicación de la política medioambiental, el desarrollo de procedimientos de todas las actividades, productos y procesos y el desarrollo de indicadores para determinar el grado de satisfacción del cliente con las prácticas medioambientales. Para los directivos, el desarrollo de prácticas medioambientales en sus establecimientos es una oportunidad competitiva, dado que el medio ambiente se puede convertir en un elemento estratégico clave para atraer nuevos turistas y para diferenciarse de otros destinos turísticos (López-Gamero et al., 2011). Que esto ocurra dependerá de la capacidad para adaptarse a la nueva situación, es decir, de la posibilidad de tener un fácil acceso a la información relacionada con estas prácticas medioambientales, y del conocimiento disponible en la organización que pueda servir para el desarrollo de nuevas tareas y procedimientos medioambientales.

Considerando los resultados mostrados, indicamos algunas limitaciones del estudio y posibles líneas futuras de investigación. Una limitación del trabajo es que los resultados y conclusiones del estudio cuantitativo se basan sobre la percepción de los encuestados más que sobre realidades objetivas. Además, el análisis de diferencias significativas entre grupos puede mostrar

una asociación entre las variables analizadas, pero no podemos concluir que estas diferencias sean debidas exclusivamente a la certificación. Por tanto, a través de la aplicación de técnicas estadísticas más avanzadas, una investigación futura que puede resultar de interés es analizar la secuencia causal, es decir, si la certificación del sistema de Gestión Medioambiental da lugar a mejores resultados o si por el contrario son las empresas que obtienen mejores resultados las que más se certifican. Además, en el futuro sería interesante para los hoteleros conocer la opinión sobre los aspectos tratados de los directivos, las asociaciones hoteleras, los empleados e incluso realizar estudios para analizar los efectos del desarrollo de un sistema de Gestión Medioambiental en el establecimiento hotelero de manera más profunda. En concreto, sería interesante conocer la opinión de los directivos sobre los obstáculos o barreras que va a conllevar la certificación e integración de este sistema de gestión, los motivos para implantarlo y los beneficios que se derivan de ello. Asimismo, también sería relevante estudiar los diferentes grados de interiorización de los certificados medioambientales, en el sentido de que pueden existir empresas que solo están interesadas en conseguir el "papel" que demuestra que cumple con los requisitos de las normas, mientras que otras compañías van más allá, tratando no solo de obtener esos certificados sino de aprovechar todos los posibles beneficios de aplicar una filosofía y cultura de mejora continua en toda la organización.

